

Management-Reihe Corporate Social Responsibility
René Schmidpeter *Hrsg.*

Sascha Genders *Hrsg.*

CSR und Institutionen

Etablierung unternehmerischer
Verantwortung in Wirtschaft,
Politik und Gesellschaft



Springer Gabler

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Reihe herausgegeben von

Prof. Dr. René Schmidpeter, Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für Internationale
Wirtschaftsethik und Corporate Social Responsibility, Köln, Deutschland

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z. B. Finanzen, HR, PR, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedenen Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur, wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen, um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/11764>

Sascha Genders
(Hrsg.)

CSR und Institutionen

Etablierung unternehmerischer
Verantwortung in Wirtschaft,
Politik und Gesellschaft

Hrsg.
Sascha Genders
Würzburg, Bayern, Deutschland

ISSN 2197-4322 ISSN 2197-4330 (electronic)
Management-Reihe Corporate Social Responsibility
ISBN 978-3-662-60739-8 ISBN 978-3-662-60740-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-60740-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: Michael Bursik

Planung/Lektorat: Janina Tschech

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Für Daniela

Vorwort des Reihenherausgebers: Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Umweltthema, sondern wird entscheidend für den Erfolg Deutschlands als globaler Wirtschaftsstandort sein!



Deutschland befindet sich inmitten eines wirtschaftlichen Transformationsprozesses. Zentrale Industrien, allen voran die Automobilindustrie, aber auch die Chemie-, Medien- und Finanzbranche, müssen sich gegenwärtig neu erfinden. Ein zentrales Element dabei ist die Frage nach einer globalen nachhaltigen Entwicklung, der Umgang mit Ressourcenknappheit sowie generell die Rolle von Unternehmen in einer zukunftsfähigen Gesellschaft.

Die aktuellen öffentlichen Diskussionen rund um Nachhaltigkeit und Unternehmertum erinnern an die Debatten nach dem Krieg, als es darum ging, wirtschaftliche und gesellschaftliche Fragen neu zusammen zu denken. Aus der damals kontrovers diskutierten Frage nach wirtschaftlicher Freiheit oder sozialer Solidarität wurde seinerzeit das Erfolgskonzept der sozialen Marktwirtschaft entwickelt; und als deren Kurzformel wurde „Wohlstand für alle!“. Es war die geniale Idee der damaligen Zeit, die sozialen und wirtschaftlichen Fragen nicht länger in Entweder-oder-Kategorien zu denken, sondern in Sowohl-als-auch-Schemata aufzulösen.

Es gelang damals wirtschaftlichen Erfolg und die soziale Sicherheit konstruktiv und gewinnbringend für alle zu verbinden. Auf dieser Basis wurden in Deutschland neue Institutionen geschaffen und für die damalige Zeit innovative gesellschaftliche Ideen entwickelt, wie z. B. das umlagefinanzierte Sozialsystem, das duale Ausbildungssystem,

das betriebliche Mitspracherecht der Arbeitnehmer und -nehmerinnen, sowie generell die Sichtweise, dass soziale Innovationen als wirtschaftlicher Standortvorteil fungieren können.

Mit diesem Mindset wurde Deutschland ein Modell für den sog. rheinischen Kapitalismus und international zu einem respektablen Vorzeigeprojekt. Aufbauend auf dieser verbindenden Logik entwickelten sich wichtige Industrie-, Wirtschafts-, Sozialverbände und Gewerkschaften, die das Institutionensystem der Bundesrepublik bis heute maßgeblich prägen und mit diesem gemeinsamen Verständnis das deutsche Wirtschaftswunder erst ermöglichten.

Derzeit verändern die globalen Nachhaltigkeitsziele und der globale Klimawandel die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens erneut grundlegend. Anders als damals stellt sich nun die zentrale Frage nach dem Verhältnis von wirtschaftlichem Erfolg und nachhaltiger Entwicklung. Es werden ähnlich wie damals viele öffentliche Diskussionen kontrovers geführt und entweder das eine oder das andere Ziel priorisiert. Es scheint, dass die Gesellschaft in diesem scheinbaren Zielkonflikt erneut gespalten ist. Und wie schon einmal betreffen diese grundlegenden Fragen zum Verhältnis der Wirtschaft und Nachhaltigkeit nicht nur Unternehmen, sondern auch Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft.

Es scheint daher naheliegend, dass auch diesmal die großen gesellschaftlichen Fragen unserer Zeit nicht im Entweder-oder-Schema auflösbar sind, sondern wir wieder eine Sowohl-als-auch-Lösung brauchen. Diesmal getreu dem Motto: Eine lebenswerte Zukunft für alle! Es gilt diesmal jedoch neben sozialen und wirtschaftlichen Fragen auch die globalen ökologischen Fragen mitzudenken. Das bedeutet auch, dass sich die etablierten Institutionen und Verbände ähnlich wie die Unternehmen wandeln bzw. neu erfinden müssen, um gemeinsam Lösungen für eine globale nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen; sozusagen eine Neuerfindung der sozialen Marktwirtschaft – diesmal wird es wohl auf eine nachhaltige Marktwirtschaft hinauslaufen! Der vorliegende Band zeigt eindrücklich, dass immer mehr Organisationen genau das erkennen – von Ausnahmen abgesehen.

Organisationen und Interessensvertretungen werden nur dann erfolgreich sein, wenn sie den aktuellen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Wandel in ihrem Umfeld proaktiv mitgestalten. Das deutsche Institutionensystem braucht dafür neue gesellschaftliche Innovationen, die ähnlich wie nach dem Krieg diesmal ein „deutsches Nachhaltigkeitswunder“ ermöglichen. Der Wirtschaftsstandort Deutschland und damit der Wohlstand unserer Gesellschaft sowie die Solidarität werden davon abhängen, ob es gelingt, Nachhaltigkeit zur neuen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Normalität werden zu lassen.

Gemeinsam gilt es die Gegenwart von der Zukunft aus zu denken. Die Wirtschaft und jedes Unternehmen braucht einen gesellschaftlichen „purpose“. Denn es gilt den positiven Impact unternehmerischen Handelns für die gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen konstruktiv zu nutzen.

Die vielen Beiträge in der Managementreihe Corporate Social Responsibility (CSR) im Springer Gabler Verlag zeigen, das drängende gesellschaftliche Herausforderung nur im Wechselspiel verschiedener Institutionen, Disziplinen und Sichtweisen gelöst werden können. Die zahlreichen Verbände, Interessensvertretungen und Nichtregierungsorganisationen beginnen mit dem konstruktiven Umbau der bestehenden Institutionen, mit dem gemeinsamen Ziel, das alte Trade-off-Denken zwischen Wirtschaft und Nachhaltigkeit zu überwinden. Insbesondere Unternehmen werden im gegenwärtigen Nachhaltigkeitsdiskurs immer öfter als Problemlöser und Verbündete für die nachhaltige Transformation unserer Gesellschaft gesehen.

Institutionen sind geronnene Erfahrungen. Diese Erfahrungen werden nun um das Bewusstsein der Erfordernisse einer globalen Nachhaltigkeit erweitert und werden so unweigerlich zu weitreichenden Innovationen im deutschen Institutionensystem führen. Diese sind notwendig, um sowohl den Wirtschaftsstandort als auch die ökologischen sowie sozialen Grundlagen unserer Gesellschaft zukunftsfit zu machen. Hierzu bedarf es eines engen Austauschs zwischen Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft sowie eines gemeinsamen Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Verständnisses im Einklang mit den regionalen Besonderheiten.

Mit der Formulierung der weltweiten Sustainable Development Goals (SDG) gibt es nun erstmalig auch einen weltweiten Referenzrahmen, um sich gemeinsam aktiv für die globale nachhaltige Entwicklung zu engagieren. Zudem hat die Bundesregierung mit ihrer CSR-Strategie sowie dem Rat für nachhaltige Entwicklung eine nationale Plattform geschaffen, um CSR und nachhaltiges Management in Deutschland weiter zu befördern. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sind eng mit ihrem jeweiligen regionalen Unternehmensstandort verbunden. Da gilt es auch die Rahmenbedingungen in den Bundesländern bzw. deutschen Regionen konsequent im Sinn der Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln.

In Anbetracht der zahlreichen Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und ihren jeweiligen Standorten erscheint es nur logisch und konsequent, die Potenziale, Motive, Strategien und Projekte von Unternehmen als Partner der Gesellschaft im Rahmen der Weiterentwicklung gesellschaftlicher Institutionen zu sehen. Denn gesellschaftliche Institutionen können in Sachen Nachhaltigkeit nur so gut sein, wie es die Unternehmen sind. Und umgekehrt gilt, dass Unternehmen nur dann nachhaltige Geschäftsmodelle erfolgreich umsetzen können, wenn die dazu notwendigen institutionellen Rahmenbedingungen vorhanden sind. Die vorliegende Publikation ist ein erster Versuch, diesen Nexus zwischen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Mikroebene), den institutionellen Strukturen (Mesoebene) sowie den globalen Rahmenbedingungen (Makroebene) aufzuzeigen. Es kann in der aktuellen Nachhaltigkeitsdiskussion nicht darum gehen, die Marktwirtschaft abzuschaffen, sondern die Neuorientierung der unternehmerischen Potenziale auf drängende Fragen der nachhaltigen Entwicklung zu richten.

In der Management-Reihe Corporate Social Responsibility (CSR) macht die nun vorliegende Publikation *CSR und Institutionen* deutlich, dass neue Kooperationen zwischen

Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft zur Förderung nachhaltigen Unternehmertum die deutsche Institutionenlandschaft konstruktiv verändern wird. Das Buch stellt damit die dringend benötigte Brücke zwischen dem Forschungs- und Handlungsfeldern der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen CSR-Diskussion dar.

Alle Leserinnen und Leser sind nunmehr herzlich eingeladen, die in der Publikation dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen bzw. weiterzuentwickeln. Ich möchte mich sehr herzlich bei dem Herausgeber Dr. Sascha Genders für sein großes Engagement, bei Janina Tschech und Juliane Seyhan vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit bedanken. Last but not least gilt mein Dank den vielen Nachhaltigkeitspionieren in den dargestellten Institutionen und Organisationen, die mit ihrem unermüdlichen Einsatz und hoher Kreativität daran arbeiten, dass Wirtschaft und Gesellschaft nicht als Gegensatz, sondern als eine Seite derselben Medaille gesehen werden. Es sind diese Pioniere der Nachhaltigkeit, die gegenwärtig die deutschen Institutionen auf ein neues globales Wirtschaftsparadigma ausrichten. Mein Wunsch ist, dass alle dabei erfolgreich sein werden, denn Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Umweltthema, sondern wird über den Erfolg Deutschlands als globalen Wirtschaftsstandort entscheiden. Nun wünsche ich Ihnen, werte Leserinnen und werte Leser, eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

Vorwort des Herausgebers



Liebe Leserinnen und Leser,
Unternehmensverantwortung und Corporate Social Responsibility (CSR) in seinen unterschiedlichen Facetten – Ökologie, Ökonomie, Arbeitsplatz, Gemeinwesen – sind thematisch in allen Gesellschaftsschichten angekommen. Nicht zuletzt aufgrund unterschiedlicher Stakeholdereinflüsse, sei es durch die Politik, die mediale Öffentlichkeit oder dank des Verhaltens von Konsumenten und Verbrauchern, wächst die Auseinandersetzung von Unternehmen mit den Folgen des eigenen Handelns und dessen Wirkung auf sein relevantes Umfeld stetig.

Die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema CSR ist umso komplexer und vielschichtiger. Die einschlägige Literatur weist hierbei analog eine enorme Vielfalt an betrachteten Aspekten aus, selten hingegen betrachtet werden die umfassende Einschätzung und Sichtweise von Institutionen auf CSR, und wenn doch, dann meist in objektiver Form auf deren Funktion und Bedeutung, seltener jedoch sind die jeweilig subjektive Einschätzung zu CSR und konkrete Maßnahmen aus dem Tagesgeschäft heraus. Hier setzt das Ihnen vorliegende Buch *CSR und Institutionen* an.

Die Bandbreite an potenziell zu betrachtenden Institutionen bei der Erstellung eines derartigen Buchs scheint hierbei zunächst unerschöpflich: Organisationen, Verbände, Interessenvertretungen oder relevante Gruppierungen aus den Bereichen Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Zivilgesellschaft oder Sozialwesen beteiligen sich heute

am CSR-Diskurs und sind es per se wert, Beachtung zu finden bei der Konzeptionierung eines derartigen Buchs. Allein in der Öffentlichen Liste registrierter Verbände des Deutschen Bundestags finden sich unzählige registrierte Nennungen, hinzu kommen Körperschaften und Stiftungen des öffentlichen Rechts, deren Dachorganisationen sowie Organisationen, die Interessenvertretung auf überregionaler Basis vornehmen, sodass die Gesamtanzahl der Akteure deutlich höher liegt. Umso wichtiger, um Lesbarkeit und Umfang des Buchs in Maßen zu halten, ist ein Selektionsprozess: Durch eine Auswahl an Autorenbeiträgen von Institutionen aus vielfältigen Bereichen soll ein inhaltlich breiter Überblick zur Thematik gewonnen und zugleich ein Überblick zum aktuellen Sachstand der CSR-Debatte in relevanten Institutionen aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Sozialwesen geleistet werden.

Je nach betrachteten Institutionen, deren Struktur, Ziele und Mittel bieten sich für selbige unterschiedliche Möglichkeiten, CSR-relevante Themen zu begleiten, sei es im Sinn der durch die jeweilige Institution vertretenen Gesellschaftsgruppen stattfindenden Interessenvertretung und öffentliche Einflussnahme, sei es durch Öffentlichkeitsarbeit oder durch Angebote und Dienstleistungen für eben diese Gruppierungen.

Neben der Vorstellung der jeweiligen Institution im Buch geht es demnach um das jeweilige Grundverständnis, ebenso um die Frage nach der konkreten Umsetzung von CSR und den avisierten Maßnahmen in Richtung der den Institutionen zugehörigen Gruppen. Neben dem Aufzeigen ausgewählter Leuchtturmprojekte innerhalb der Organisationen (Außenwirkung) werfen einzelne Beiträge auch den Fokus nach innen in die Institution selbst (Innenwirkung). Hierbei wird die Frage verfolgt, wie CSR im Innenverhältnis etabliert wird.

Bei der Auswahl der Autoren wurde darauf geachtet, nicht nur auf hinsichtlich von Mitgliederstrukturen oder Bedeutungsgewicht im politischen Dialog besonders relevante Akteure zurückzugreifen. Bei der Auswahl der im Buch zu Wort kommenden Institutionen wurde bewusst darauf Wert gelegt, ein breites Spektrum an Meinungen und zum Teil auch durchaus gegenläufigen Einschätzung mit Blick auf den CSR-Diskurs bzw. zu einzelnen Details. Insbesondere ist eine breite Mixtur aus fachlichen Themen – von repräsentierten Mitgliedern, Stakeholdern bis hin zu originär z. T. anderen Schwerpunkten im breiten CSR-Kontext – angedacht worden, um der Leserschaft ein umfassendes Bild der institutionellen Landschaft in Deutschland bieten zu können. Deutlich wird auf Grundlage der individuellen Sichtweisen der Autoren der Facettenreichtum zum Themenfeld innerhalb der Entstehungszeit des Buches 2019/2020 die Vielfalt inkl. klaren Einschätzungen zu Themen wie Verbindlichkeit von CSR-Regelungen, zugleich vergegenwärtigen die Beiträge wiederum eine große Schnittmenge an thematischen Gemeinsamkeiten.

Neben dem Aufzeigen des Ist-Stands innerhalb zahlreicher Institutionen soll und kann das vorliegende Buch demnach auch auf Ebene der Institutionen selbst dazu dienen, aufzuzeigen, wie sich andere Akteure mit dem Thema auseinandersetzen, welche Grundverständnisse vorliegen, wie konkrete Schritte zur Etablierung von CSR aussehen oder wie CSR in den Institutionen selbst umgesetzt wird bzw. wurde. Je stärker CSR bei den

Gesellschaftsgruppen Unternehmen, Bürger, Politik manifestiert ist, umso wichtiger wird es auch für deren Vertreter in Form von Verbänden, Organisationen, Behörden etc. sich mit dem Thema zu befassen.

Das Buch *CSR und Institutionen* gliedert sich in drei Themenblöcke:

Teil I „Einführung: CSR und Institutionen“ greift das Thema kurz und zunächst allgemeingültig auf, gepaart mit der Fragestellung, welche Rolle Institutionen bei der Verankerung von CSR in der Gesellschaft spielen. Der Beitrag von *Prof. Dr. Nick Lin-Hi* und *Dr. Igor Blumberg*, Universität Vechta beschäftigt sich einleitend mit der Rolle von CSR von und für Institutionen. *Dr. Anael Labigne*, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. untermauert empirisch, die Bedeutung von CSR.

Teil II „CSR: Überblick institutioneller Herangehensweisen“ stellt als Kernbereich des Buchs die Befassung mit CSR aus Sicht der betrachteten Institutionen dar, unterteilt nach den Themenblöcken Wirtschaft sowie Zivilgesellschaft und Sozialwesen.

Zu den zu Wort kommenden Institutionen im Bereich Wirtschaft zählen z. B. Gesamtinteressensvertretungen wie der Bayerische Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e. V. (*Dr. Henrike Purtik, Gerti Oswald*) in Bayern, die bundesweiten Dachorganisation der Handelsunternehmen mit dem Handelsverband Deutschland e. V. (HDE) (*Anne-Katrin Göbel*) oder der Handwerksbetriebe mit dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH; *Jan Dannenbring*). Spezifische Brancheninteressen greifen der Bundesverband Druck und Medien e. V. (bvdm, *Bettina Knappe, Julia Rohmann*), der Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V. (*Dr. Maria Rost*), die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (*Bertram Brossardt*), der Verband der Automobilindustrie e. V. (VDA; *Dr. Martin Koers, Philipp Ellett*) und der Verband der Chemischen Industrie e. V. (VCI; *Berthold Welling*) auf, ebenso wie der bpa Arbeitgeberverband e. V. (*Gesa von dem Bussche*). Die Interessen kommunaler Interessen greift der Beitrag des VKU Verlag auf (*Carsten Wagner, Arved Lüth*).

Im Bereich Zivilgesellschaft und Sozialwesen kommt dem Rat für Nachhaltige Entwicklung (*Yvonne Zwick, Robert Böhnke*) als Beratungsgremium der Bundesregierung prädestinierte Funktion zu. Die Interessen gewerkschaftlich organisierter Arbeitnehmer werden durch den Beitrag des Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstands aufgezeigt (*Rainald Thannisch*), den Bereich der Genossenschaften greift der Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e. V. (*Asmus Schütt, Stefanie Schulte*) auf. Die Bertelsmann Stiftung (*Birgit Riess, Detlef Hollmann, Jakob Kunzmann*) geht auf den Zusammenhang von CSR und Stiftungen ein. Während der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e. V. (BUND; *Lia Polotzek, Prof. (em.) Dr. Werner Wild, Dr. Joachim Spangenberg, Dr. Frank Ebinger*) insbesondere ökologische Aspekte in den Fokus stellt, greift die Initiative Startup Teens (*Dr. Sabrina Lechler*) die Förderung von CSR durch Bildung auf. Die Diakoneo K. d. ö. R. (*Dr. Mathias Hartmann*) sowie Brot für die Welt – Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V. (*Maren Leifker, Leon Schettler*) stellen ihre Sichtweise zu CSR dar. Der Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V. (*Steffen Lembke*) und der Deutsche Caritasverband e. V. (*Claudia Neuz, Carina Uhlen*) rücken

ebenso wie die Deutsche Rentenversicherung Bund (*Dr. Stephan Fasshauer, Dr. Christoph Freudenberg*) weiterführende Diskussionspunkte in den Fokus.

Den thematischen Ausklang findet das Buch in **Teil III** „CSR: Verantwortung & Institutionen in der Welt von morgen“ mit der Beantwortung der Frage nach CSR der Zukunft in dreierlei Hinsicht: Wie kann mit CSR die Zukunft von Menschen gestaltet werden? Wie kann mit CSR die Zukunft einer Region gestaltet werden? Welche Rolle spielt CSR mit Blick auf die Zukunft von Institutionen? Mit Fachbeiträgen der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (*Prof. Dr. Harald J. Bolsinger*), des Zentrums für Regionalforschung (ZfR) an der Universität Würzburg (*Dr. Christian Seynstahl*) sowie der Denkfabrik Institut für Zukunftspolitik (*Dr. Daniel Dettling*) werden Antworten auf diese Fragen an ausgewählten Beispielen gegeben.

Teil IV greift abschließend die im Buch berücksichtigten Textbeiträge auf und schließt den inhaltlichen Rahmen des Buchs.

Bei der Lektüre wünsche ich Ihnen viele spannende Momente und neue Erkenntnisse!

Dr. Sascha Genders

Inhaltsverzeichnis

Einführung: CSR und Institutionen

Wertschaffende CSR-Strategien: Theoretische Fundierung und praktische Implikationen	3
Nick Lin-Hi und Igor Blumberg	

Gesellschaft vs. wirtschaftliches Kerngeschäft? Ein Essay auf Basis repräsentativer Unternehmensdaten	17
Anael Labigne	

Ein Überblick institutioneller Herangehensweisen von CSR in der Wirtschaft

Den Ehrbaren Kaufmann leben: Die Angebote der bayerischen Industrie- und Handelskammern zum Thema verantwortungsvolles Wirtschaften	35
Henrike Purтик und Gerti Oswald	

Verantwortung aus Tradition	47
Bertram Brossardt	

CSR, Menschenrechte und Handwerk – zwischen Tradition und internationalen Anforderungen	57
Jan Dannenbring	

Verantwortlich handeln: CSR beim Handelsverbands Deutschland ohn2 (HDE)	73
Anne-Kathrin Göbel	

Wir tragen Verantwortung: CSR-Strategien des Gesamtverbands der deutschen Textil- und Modeindustrie	85
Maria Rost	

Nachhaltigkeit – Treiber der Arbeit des Verbands der Chemischen Industrie	97
Berthold Welling	
Die Straße zur Klimaneutralität – Ansatzpunkte der Automobilindustrie zu einem nachhaltigen Verkehrssystem	113
Martin Koers und Philipp Ellett	
CSR in der Druckindustrie: Greenprinting statt Greenwashing	127
Bettina Knappe und Julia Rohmann	
Daseinsvorsorge in planetaren Grenzen: Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung kommunaler Unternehmen	143
Carsten Wagner und Arved Lüth	
Unternehmensverantwortung und der bpa-Arbeitgeberverband: Praxisbericht am Beispiel mitarbeiterorientierte Personalpolitik	159
Gesa von dem Bussche	
Ein Überblick institutioneller Herangehensweisen von CSR in Zivilgesellschaft und Sozialwesen	
Von nachhaltigem Konsum über CSR zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex und Sustainable Finance: Wie der Rat für Nachhaltige Entwicklung nachhaltiges Wirtschaften vorantreibt	169
Yvonne Zwick und Robert Böhnke	
Gewerkschaften und Corporate Social Responsibility	181
Rainald Thannisch	
Cooperative Social Responsibility – der genossenschaftliche Förderauftrag im Licht der Diskussion um Unternehmensverantwortung	193
Asmus Schütt und Stefanie Schulte	
Der Beitrag von Stiftungen zur Verbreitung und Verstetigung von Corporate Social Responsibility	207
Detlef Hollmann, Jakob Kunzmann und Birgit Riess	
Die Risiken des CSR-Ansatzes für ein zukunftsfähiges Wirtschaftssystem	217
Lia Polotzek, Werner Wild, Joachim Spangenberg und Frank Ebinger	
Entrepreneurship Education und Nachhaltigkeit	231
Sabrina Lechler	

„Warum machen wir das alles eigentlich?“ – Erfahrungen mit werteorientierter Unternehmensführung in Sozialunternehmen als Beitrag zur Kooperationsökonomie.	243
Mathias Hartmann	
Menschenrechtliche Verantwortung – zur Kongruenz von Advocacy und interner Aufstellung bei Brot für die Welt	261
Maren Leifker und Leon Schettler	
Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit – Nachhaltigkeit in der Arbeiterwohlfahrt.	283
Steffen Lembke	
Nachhaltigkeit: Gelebte Praxis in der Deutschen Rentenversicherung.	299
Stephan Fasshauer und Christoph Freudenberg	
Corporate Social Responsibility in der Caritas: Gemeinsam Verantwortung übernehmen	323
Claudia Neuz und Carina Uhlen	
Verantwortung & Institutionen in der Welt von morgen	
CSR und CRR in Forschungszentren – das Beispiel des Zentrums für Regionalforschung (ZfR) an der Universität Würzburg als Akteur der Regionalentwicklung.	339
Christian Seynstahl	
Mit dem Fakultätsschiff auf hoher See: Wie mit werteorientiertem Fakultätsmanagement die Zukunft verantwortlich gestaltet wird.	353
Harald J. Bolsinger	
Next CSR: Mehr Politik wagen!	363
Daniel Dettling	
CSR & Institutionen – Eine Zusammenfassung	375
Sascha Genders	

Einführung: CSR und Institutionen

Wertschaffende CSR-Strategien: Theoretische Fundierung und praktische Implikationen

Nick Lin-Hi und Igor Blumberg

1 CSR: Grundlagen

Corporate Social Responsibility (CSR) ist in der Unternehmenswelt angekommen – so lässt sich 2020 der Status quo der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen prägnant zusammenfassen. Im Gegensatz zu früher geht es heute nicht mehr um die Frage, ob Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung haben, sondern darum, wie sie dieser sinnvollerweise gerecht werden können. Das Wie wird dabei höchst unterschiedlich interpretiert, sodass CSR kein Managementkonzept darstellt, sondern vielmehr als grundlegende Managementphilosophie zu verstehen ist.

Obgleich ganz verschiedene CSR-Interpretationen und Herangehensweisen existieren, lassen sich auf allgemeiner Ebene Eckpfeiler identifizieren, die gewissermaßen eine Klammer für die Diskussion bilden. So wird die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen häufig im Einklang mit einem stakeholderorientierten Managementansatz konzipiert, sodass CSR die Integration der Interessen von Eigentümern, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Öffentlichkeit und weiteren Stakeholdern in unternehmerische Entscheidungsprozesse umfasst (Carroll 1991; Jamali 2008). Zudem wird CSR regelmäßig mit den drei Nachhaltigkeitsdimensionen in Verbindung gesetzt, infolgedessen die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung auf die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales bezogen wird, die idealerweise gleichzeitig zur Geltung gebracht werden (Aguinis 2011; Jenkins und Yakovleva 2006). Schließlich wird CSR gern entlang der Logik operationalisiert, dass die Verantwortung von Unternehmen darin liegt, positive Effekte

N. Lin-Hi (✉) · I. Blumberg
Universität Vechta, Vechta, Deutschland
E-Mail: nick.lin-hi@uni-vechta.de

I. Blumberg
E-Mail: igor.blumberg@uni-vechta.de

für die Gesellschaft zu schaffen sowie negative zu reduzieren bzw. zu vermeiden (Minor und Morgan 2011; Wagner et al. 2008).

Die genannten Eckpfeiler sind nicht allein der CSR-Diskussion vorbehalten, sondern finden sich vielfach dort, wo die Schnittstellen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft adressiert werden. Insbesondere sind hier Begriffe wie Corporate Citizenship, Nachhaltigkeit bzw. Nachhaltigkeitsmanagement, Stakeholdermanagement sowie (Unternehmens-) Ethik anzutreffen (Schwartz und Carroll 2008). Indessen ist es schwierig, den verschiedenen Begriffen spezifische Inhalte zuzuordnen sowie klare Abgrenzungskriterien zu finden. Im Sinn eines pragmatischen Ansatzes und im Einklang mit gelebter Praxis können die verschiedenen Begriffe jedoch allesamt als Sammelbegriffe verstanden werden und es obliegt dem Einzelnen, welcher der Begriffe als Oberbegriff gewählt wird (Matten und Moon 2008). Dieser Pragmatismus gibt den Weg frei, sich auf Inhalte zu fokussieren und Verantwortungsübernahme auf Märkten zu verankern.

Generell lässt sich feststellen, dass der Umgang mit CSR in der unternehmerischen Praxis in den letzten Jahren eine kontinuierliche Professionalisierung erfahren hat. Immer mehr Unternehmen verstehen CSR als eine strategische Aufgabe und bauen entsprechende Kompetenzen zum Management ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auf. Hierin spiegelt sich wider, dass CSR heute eine hohe betriebswirtschaftliche Relevanz zugeschrieben wird und Unternehmen sehr darum bemüht sind, ein verantwortliches Image über verschiedene Kommunikationskanäle wie Internetseiten, Social-Media-Auftritte, CSR-Berichte etc. aufzubauen.

Obgleich in der Wirtschaftswelt vielzählige Fortschritte in Bezug auf die Verankerung von CSR zu verzeichnen sind, gibt es dennoch Potenzial für Verbesserungen. An dieser Stelle setzt der vorliegende Beitrag an und beleuchtet aus sozialpsychologischer Perspektive den Zusammenhang zwischen CSR und langfristigem Unternehmenserfolg. Hierfür werden im zweiten Kapitel der Business Case von CSR theoretisch fundiert und die Vorteile eines positiven CSR-Images exemplarisch erläutert. Das dritte Kapitel widmet sich dann den Besonderheiten des CSR-Images und es wird erläutert, wie sich dieses konstituiert. Hierauf aufbauend werden dann im vierten Kapitel grundlegende Eckpunkte für ein wertschaffendes CSR-Management skizziert. Abschließend wird die Rolle von Institutionen für die Beförderung von verantwortlichen Verhaltensweisen in der Wirtschaftswelt in den Blick genommen.

2 Der Business Case von CSR

Die Bedeutung von CSR für langfristigen Unternehmenserfolg gehört zu den zentralen Treibern von gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme in der Praxis (Udayasankar 2008). Innerhalb des marktwirtschaftlichen Systems existiert die Logik, dass das unternehmerische Interesse an CSR mit steigender Erfolgsrelevanz zunimmt (Blumberg 2019). Umgekehrt gilt aber auch, dass Unternehmen sich wenig mit CSR beschäftigen werden, wenn die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ihnen zum Nachteil

gereicht. Auf den Punkt gebracht: Kein Unternehmen wird im Namen von CSR seine Wettbewerbsfähigkeit aufs Spiel setzen.

Das Zusammenbringen von Verantwortungsübernahme und unternehmerischem Erfolg steht systematisch im Dienst gesellschaftlicher Interessen (Suchanek 2015). Je mehr CSR sich für Unternehmen auszahlt, desto mehr werden sie zum Wohl der Gesellschaft beitragen. Hinzu kommt, dass ohne einen Business Case von CSR die Gefahr besteht, dass gerade diejenigen Unternehmen im Markt erfolgreich sind, die wenig von Verantwortungsübernahme halten oder gar unverantwortliche Verhaltensweisen an den Tag legen (Blumberg und Lin-Hi 2015). Für die Realisierung von Win-win-Potenzialen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft ist es daher wichtig, dass die Übernahme von Verantwortung zum unternehmerischen Erfolg beiträgt.

In der Praxis wird gern allgemein behauptet, CSR zahle sich aus. So geben etwa in einer Studie von UN Global Compact und Accenture (2016) 97 % der mehr als 1000 befragten CEO an, dass verantwortliches Verhalten relevant für den langfristigen Erfolg ihrer Unternehmen ist. Allerdings zeigt eine nähere Betrachtung, dass eine solch pauschale Gleichung zu einfach ist. Auf der einen Seite gibt es zwar durchaus viele Studien, die einen positiven Zusammenhang von CSR und Unternehmenserfolg zeigen (El Ghouli et al. 2011; Luo und Bhattacharya 2009; Melo und Galan 2011), auf der anderen Seite finden sich aber ebenso Untersuchungen, die keinen (Aupperle et al. 1985; Seifert et al. 2003; Soana 2011) oder gar einen negativen Zusammenhang (Brammer et al. 2006; Lima Crisóstomo et al. 2011; Vance 1975) nachweisen.¹ Die Nichteindeutigkeit der empirischen Befunde ist ein Hinweis darauf, dass der Business Case von CSR von spezifischen Voraussetzungen und unterschiedlichen Faktoren abhängt.

Bei der Analyse der Bedingungen, unter denen sich die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung auszahlt, kommt dem CSR-Image² eine entscheidende Rolle zu. Das CSR-Image spiegelt dabei wider, wie verantwortlich ein Unternehmen von seinen Stakeholdern *wahrgenommen* wird (Tata und Prasad 2015). Ein verantwortliches Image gehört zu den zentralen Vorteilen von CSR, da selbiges die Beziehungen zwischen Unternehmen und seinen Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Nachbarn sowie Nichtregierungsorganisationen verbessert (Bhattacharya et al. 2009; Lin-Hi und Blumberg 2018a). Einfach formuliert haben es Unternehmen mit einem verantwortlichen Image leichter, wertschaffende Kooperationsbeziehungen mit Stakeholdern einzugehen und zu erhalten. Dahinter verbirgt sich die Logik, dass Stakeholder es vorziehen, mit verantwortlichen Unternehmen zusammenzuarbeiten und sie gewissermaßen als

¹Angemerkt sei, dass CSR in empirischen Studien höchst unterschiedlich interpretiert und operationalisiert wird. Entsprechend ist es geboten, Aussagen zu empirischen CSR-Befunden kritisch zu reflektieren.

²In der Diskussion ist auch von „wahrgenommener Verantwortlichkeit“ bzw. „perceived CSR“ die Rede (Glavas und Godwin 2013; Lin-Hi 2019; Lin-Hi und Müller 2013; Serrano Archimi et al. 2018).

Gegenleistung wertschaffende Einstellungen und Verhaltensweisen in Kooperationsbeziehungen einbringen (Bhattacharya et al. 2009; Farooq et al. 2014).

Die Erfolgsrelevanz eines positiven CSR-Images zeigt sich deutlich im Personalbereich. Diverse Studien belegen einen positiven Zusammenhang zwischen einem verantwortlichen Image und wertschaffenden Mitarbeitereinstellungen wie Arbeitszufriedenheit (Valentine und Fleischman 2008) und Commitment (Mueller et al. 2012). Derartige Einstellungen wiederum wirken sich positiv auf Mitarbeiterleistungen aus – etwa in Form von höherer Produktivität oder reduzierten Fehlzeiten (Harter et al. 2002; Scott und Taylor 1985). Zudem steigert ein verantwortliches Image das Interesse von Mitarbeitern am Unternehmenserfolg, infolgedessen diese sich überdurchschnittlich für den eigenen Arbeitgeber engagieren (Choi und Yu 2014). Auch die Arbeitgeberattraktivität wird durch ein positives CSR-Image gestärkt, da immer mehr Mitarbeiter für ein Unternehmen arbeiten möchten, auf das sie stolz sein können (Jones et al. 2014).

Auch in Bezug auf Kundenbeziehungen gewinnt ein verantwortliches Image zunehmend an Relevanz. Auf allgemeiner Ebene kann formuliert werden, dass ein verantwortliches Image als Signal für positive Eigenschaften eines Unternehmens fungiert (Siegel und Vitaliano 2007). Ein positives CSR-Image bestärkt das Gefühl, dass ein Unternehmen die Interessen seiner Kunden berücksichtigt und nicht lediglich danach strebt, seine Eigeninteressen durchzusetzen (Lin-Hi et al. 2015). Weitere Vorteile eines positiven CSR-Images für Kundenbeziehungen liegen darin, dass sich dieses positiv auf Kundenloyalität (Stanaland et al. 2011) und Kundenzufriedenheit (Martínez und Rodríguez Del Bosque 2013) auswirkt. Hinzu kommen Vorteile in Form von Markenglaubwürdigkeit (Hur et al. 2014), Weiterempfehlungsbereitschaft (Jalilvand et al. 2017) und Produktbewertungen (Palihawadana et al. 2016).

In Zeiten des digitalen Wandels dürfte zudem ein weiterer Zusammenhang massiv an betriebswirtschaftlicher Relevanz gewinnen: Ein verantwortliches Image befördert die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens (Hansen et al. 2011; Yu und Choi 2014). Letzteres ist ein wichtiger Faktor, wenn es etwa um die zur Verfügungstellung von (privaten) Daten geht (Dinev und Hart 2006), die wiederum zentral für digitale Geschäftsmodelle sind (Evens und Van Damme 2016). Zudem ist Vertrauenswürdigkeit ein wichtiger Vermögenswert für Changeprozesse, da sie positive Einstellungen für Veränderungen in der Belegschaft bewirkt (van den Heuvel et al. 2015). Vor dem Hintergrund, dass Industrie 4.0 Arbeitswelten disruptiv verändern wird, ist die Offenheit von Mitarbeitern für Neues ein Erfolgsfaktor für Digitalisierungsprozesse.

3 Die subjektive Natur des CSR-Images

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass Unternehmen von einem positiven CSR-Image in unterschiedlichen Bereichen profitieren können. Entsprechend stellt sich die Frage, was ein verantwortliches Image bedingt und welche Rolle die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung hierbei spielt.

Zunächst einmal gilt es zu betonen, dass ein verantwortliches Image nicht einfach aufgebaut werden kann, indem diverse CSR-Aktivitäten praktiziert werden. Der Grund hierfür liegt darin, dass es sich beim verantwortlichen Image um ein Wahrnehmungskonstrukt handelt (Glavas und Godwin 2013; Lin-Hi und Müller 2013). Es liegt dabei in der Natur der Sache, dass Wahrnehmungskonstrukte subjektiv sind, d. h. sie sind das Resultat von individuellen Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen. Entsprechend können CSR-Aktivitäten nur dann ein verantwortliches Image befördern, wenn diese a) Stakeholdern überhaupt bekannt sind und b) als tatsächlicher Ausdruck für die Verantwortlichkeit eines Unternehmens interpretiert werden.

Bekanntheit als grundlegende Bedingung dafür, dass CSR-Aktivitäten einen Effekt auf das CSR-Image haben, dürfte als solches recht eingängig sein. Wenn Stakeholder nichts über entsprechende Aktivitäten wissen, können diese auch nicht für die Bewertung eines Unternehmens herangezogen werden (Du et al. 2007). Bereits hieran wird deutlich, dass Individuen nicht auf Basis von objektiven Realitäten entscheiden und handeln, sondern auf Basis von subjektiven und auch selektiven Wahrnehmungen (Fiske und Taylor 1984).

Die Subjektivität bringt es mit sich, dass identische CSR-Aktivitäten höchst unterschiedlich bewertet werden können. Die Implikation ist, dass strikt zwischen CSR auf Aktivitätenebene und dem auf Wahrnehmungsebene liegenden Konstrukt des CSR-Images zu trennen ist. Auf der einen Seite ist das CSR-Image zwar mit den eigentlichen CSR-Aktivitäten verbunden, auf der anderen Seite wird es aber nicht durch diese Aktivitäten definiert (Bhattacharya et al. 2009).³ Es ist daher sinnvoll, das CSR-Image separat von CSR-Aktivitäten zu betrachten (Perrini et al. 2010), zumal Image ein holistisches Konstrukt ist. Letzteres bedeutet, dass potenziell sämtliche über ein Unternehmen verfügbare Informationen, wie beispielsweise Größe, Branche, Standort oder Rentabilität, sich auf das CSR-Image auswirken. Auch individuelle Faktoren wie persönliche Werte und Normen, Lebensstile sowie demografische Faktoren beeinflussen, ob und zu welchem Grad ein Unternehmen als verantwortlich wahrgenommen wird.

Die Effekte von CSR-Aktivitäten auf das CSR-Image eines Unternehmens werden zudem von der wahrgenommenen Konsistenz beeinflusst. Die Relevanz von Konsistenz äußert sich bereits darin, dass der Einfluss von CSR-Aktivitäten auf das CSR-Image davon abhängig ist, inwieweit Stakeholder diese Aktivitäten als passend zum Unternehmen empfinden (Lee et al. 2013). Besteht hier ein Fit, so stärkt es die Einschätzung, dass ein Unternehmen seine gesellschaftliche Verantwortung ernst nimmt und auch die notwendigen Kompetenzen besitzt, dieser tatsächlich gerecht zu werden (Yoo und Lee 2018). Auch eine gute CSR-Leistung in allen Bereichen – angefangen vom Einkauf bis hin zur Vermarktung – führt dazu, dass sich die wahrgenommene Konsistenz und damit

³So zeigt etwa die Untersuchung von Pelozo et al. (2012), dass es eine beträchtliche Kluft zwischen der tatsächlichen, d. h. durch eine Ratingagentur gemessenen, und der durch Stakeholder wahrgenommenen CSR-Leistung existiert.

das CSR-Image verbessern. Durch die Übernahme von Verantwortung auf allen Stufen der Wertschöpfung sendet ein Unternehmen das Signal, dass es CSR nicht nur dort betreibt, wo sich einfache Erfolge erzielen lassen, sondern dass Verantwortungsübernahme als Managementphilosophie verstanden wird (Lin-Hi und Blumberg 2018a).

Der zuvor erwähnte holistische Charakter eines verantwortlichen Images impliziert eine weitere, hochrelevante Komponente von wahrgenommener Konsistenz: das Ausbleiben von Fehlverhalten. Allgemein gehört Fehlverhalten zu den stärksten Einflussfaktoren auf das CSR-Image eines Unternehmens und wirkt sich typischerweise negativ auf dieses aus (Lin-Hi und Müller 2013). Hinzu kommt, dass ein Unternehmen, das Kunden übervorteilt, Mitarbeiter ausbeutet oder Menschenrechtsverletzungen bei seinen Lieferanten duldet, nicht damit rechnen kann, durch CSR-Maßnahmen ein verantwortliches Image aufzubauen. Dahinter verbirgt sich der aus der Sozialpsychologie bekannte Negativitätsbias: Negative Informationen rufen bei Beobachtern stärkere Reaktionen hervor als positive Informationen (Baumeister et al. 2001), infolgedessen Fehlverhalten im Rahmen von Wahrnehmungs- und Bewertungsprozessen typischerweise übergewichtet wird (Lin-Hi und Müller 2013). Im Zweifelsfall reicht ein Fall von Fehlverhalten aus, um dem CSR-Image eines Unternehmens massiven Schaden zuzufügen.

Das CSR-Image eines Unternehmens ist insgesamt ein facettenreiches Konstrukt, das durch verschiedene Faktoren geprägt wird. Wichtig ist, dass ein verantwortliches Image nicht durch eine additive Verknüpfung von Einzelfaktoren konstituiert wird, sondern die Berücksichtigung und Gewichtung von Faktoren immer von subjektiven Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen abhängig ist (Lin-Hi 2019). Letztere beinhalten auch Verzerrungseffekte wie den zuvor genannten Negativitätsbias und können sich im Zeitablauf immer wieder ändern, infolgedessen auch das CSR-Image eines Unternehmens Veränderungen unterworfen ist.

4 Implikationen für wertschaffende CSR-Strategien

Unternehmen können langfristig nur dann von CSR profitieren, wenn sie Verantwortungsübernahme als strategische Aufgabe und Führungsphilosophie verstehen. Anderenfalls laufen sie Gefahr, dass ihre Handlungen als nicht konsistent wahrgenommen werden, infolgedessen CSR-Aktivitäten durchaus auch kontraproduktive Wirkung entfalten können. Eine negative Wirkung von CSR droht dabei v. a. dann, wenn es zu Fehlverhalten kommt: Ein Unternehmen, das öffentlich seine gesellschaftliche Verantwortlichkeit herausstellt, muss sich im Fall von Fehlverhalten – durchaus zu Recht – den Vorwurf von Greenwashing gefallen lassen (Lin-Hi und Blumberg 2018b).

Die wirtschaftliche Realität zeigt, dass Unternehmen nicht immer gut aufgestellt sind, was die Vermeidung von Fehlverhalten angeht (Fiaschi et al. 2017; Piazza und Jourdan 2018). Immer wieder kommen Praktiken wie Preisabsprachen, Steuerhinterziehungen, Softwaremanipulationen oder die Ausbeutung von Mitarbeitern ans Tageslicht. Betont sei, dass Unternehmen auch Fehlverhalten bei ihren Lieferanten negativ zugerechnet

wird, infolgedessen CSR auch menschenrechtliche Sorgfaltspflichten für Lieferketten umfasst (Giuliani 2016). Aufgrund der Vielzahl an Skandalen in der Realität sei daher explizit darauf hingewiesen, dass die Vermeidung von Fehlverhalten zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen gehört (Carroll 1991). Aus normativer Sicht kann sogar argumentiert werden, dass dies die erste Pflicht eines jeden Unternehmens ist (Lin-Hi 2009).⁴

Die explizite Herausstellung, dass CSR stets die Vermeidung von Fehlverhalten beinhaltet, macht deutlich, dass Verantwortungsübernahme zum einen nicht mit Marketing verwechselt werden sollte und zum anderen direkt das unternehmerische Kerngeschäft sowie die Art und Weise der eigenen Wertschöpfung betrifft. Hinzu kommt, dass Fehlverhalten prinzipiell in jedem Unternehmensbereich seinen Ursprung haben kann, was wiederum darauf hinweist, dass Verantwortungsübernahme eine Querschnittsaufgabe ist und einer ganzheitlichen Verankerung im Unternehmen bedarf. Letzteres wiederum geht damit einher, dass CSR kein zeitlich befristetes Projekt ist, sondern einen permanenten Prozess darstellt.

Eine tiefgehende Verankerung von CSR in Unternehmen setzt an verschiedenen Stellen gleichzeitig an. Neben dem Aufbau von entsprechenden Strukturen in den Bereichen Governance und Compliance gilt es, die eigene Wertschöpfungskette kritisch zu durchleuchten und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Hierdurch wird es auch möglich, CSR direkt an die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu knüpfen, was sich wiederum positiv auf Konsistenzwahrnehmungen auswirkt. Zudem können Unternehmen durch die Setzung von geeigneten Anreizen, Mitarbeiter dazu ermutigen, selbst einen Beitrag zu CSR zu leisten. Schließlich sind es Handlungen und Entscheidungen der Mitarbeiter, die maßgeblich darüber entscheiden, ob sich ein Unternehmen verantwortlich oder unverantwortlich verhält.

Neben der Gestaltung auf der formalen Organisationsebene bindet ein effektives CSR-Management immer auch den informalen Bereich, d. h. die Unternehmenskultur, ein (Lin-Hi 2009). Letztendlich kann Verantwortung einem Unternehmen nicht einfach verordnet werden, sondern ist in selbigem zu leben. Hierfür müssen die Mitarbeiter die Relevanz von CSR verstehen (können) und zudem davon überzeugt sein, dass Verantwortlichkeit zu den Grundwerten des Unternehmens zählt. In diesem Kontext kommt den Entscheidungsträgern in Unternehmen eine zentrale Rolle zu: Sie müssen mit gutem Beispiel vorangehen und ihre Entscheidungen daran ausrichten, dass Worte und Taten zueinander passen.

⁴Der Vermeidung von Schlechtem wird in verschiedenen Ethiken und ethischen Kontexten eine übergeordnete Relevanz zugebilligt. So stellt etwa der Hippokratische Eid (*primum non nocere*) heraus, dass Mediziner in erster Instanz dafür Sorge zu tragen haben, ihren Patienten keinen Schaden zuzufügen.

Auch die besten Unternehmen im Bereich CSR werden immer wieder feststellen müssen, dass es im Einzelfall alles andere als einfach ist, konsequent und überall verantwortlich zu handeln. Letztendlich müssen Unternehmen ihre Entscheidungen in einer hochgradig komplexen Welt sowie vor dem Hintergrund profaner ökonomischer Logiken treffen. Zwar gibt es gute Argumente dafür, dass sich eine fundierte und ganzheitliche CSR-Strategie langfristig auszahlt, gleichwohl liegt die Betonung auf langfristig. Kurzfristig kann es immer wieder zu Konflikten zwischen CSR und Markterfordernissen kommen. Unternehmen tun in einer solchen Situation gut daran, offen zu kommunizieren, wo sie aktuell noch Nachholbedarf haben. Stakeholder erwarten nicht von Unternehmen, dass sie perfekt sind, wohl aber, dass sie ehrlich sind und ebenso danach streben, kontinuierlich besser zu werden.

Der Aspekt der kontinuierlichen Verbesserung weist darauf hin, dass Unternehmen eine fundierte CSR-Planung benötigen oder anders formuliert: CSR ist professionell zu managen. Hierzu gehören etwa die Identifikation der relevanten Stakeholder, die Definition von Zielen sowie Zeit- und Budgetpläne. Zudem gilt auch bei CSR, dass es sinnvoll ist, die eigene CSR-Leistung regelmäßig zu messen (Lin-Hi 2019). Eine solche Messung ermöglicht es, durch Soll-Ist-Vergleiche Planabweichungen sowie Stärken und Schwächen im CSR-Management zu identifizieren und darauf basierend organisationales Lernen und kontinuierliche Verbesserung voranzutreiben. Die erhobenen Informationen können damit als Informations- und Steuerungsinstrument für ein effektives CSR-Management genutzt werden.

5 Die Rolle von Institutionen

Institutionen wie Kammern, Verbände, Vereine, Gewerkschaften und Multistakeholderinitiativen haben in der Vergangenheit maßgeblich dazu beigetragen, die Idee der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung in die unternehmerische Praxis zu bringen. Auch in der Literatur werden an verschiedenen Stellen die Bedeutung und die Leistung von Institutionen für die Verbreitung von CSR in der Wirtschaft herausgestellt (Campbell 2007; Doh und Guay 2006; Matten und Moon 2008). Die Handlungsfelder von Institutionen sind dabei ganz unterschiedlicher Art und umfassen etwa die Bereitstellung von allgemeinen Informationen zu CSR, die Schaffung von Plattformen für Dialoge, die Erbringung von CSR-relevanten Dienstleistungen sowie die konkrete Unterstützung von Unternehmen bei der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung. Auch bei kollektiven CSR-Strategien, etwa in Bezug auf die Etablierung und Durchsetzung von Branchenstandards, sind Institutionen wichtige Akteure. Schließlich liegt es auch im Aufgabenbereich von Institutionen, unverantwortliche Verhaltensweisen zu kritisieren und Druck auszuüben, dass Unternehmen in bislang vernachlässigten Bereichen Verantwortung übernehmen.

Institutionen dürften auch in der Zukunft weiterhin eine wichtige Rolle im Bereich CSR spielen. Obgleich sich in der Vergangenheit bereits viel getan hat, gibt es in der

unternehmerischen Praxis nach wie vor Verbesserungspotenzial – erinnert sei hier insbesondere daran, dass Unternehmen nach wie vor massive Schwierigkeiten haben, Fehlverhalten effektiv zu unterbinden. Zudem können Institutionen kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) dabei unterstützen, wertschaffende CSR-Strategien zu entwickeln und damit Verantwortungsübernahme zu professionalisieren. Gerade im KMU-Bereich wird CSR nach wie vor noch zu sehr als philanthropisches Engagement verstanden, infolgedessen das Potenzial von CSR nur in Grenzen genutzt wird.

Ein weiteres Handlungsfeld für Institutionen erwächst aus den mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen. Themen wie Algorithmen, Automatisierung von Produktion, autonomes Fahren, Big Data, Distributed-Ledger-Technologien sowie Mensch-Maschine-Interaktionen werfen neue (normative) Fragestellungen auf, die auch die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen betreffen. Vor dem Hintergrund, dass innovative und digitale Technologien aufgrund ihres disruptiven Charakters vielfach mit bestehenden Regeln nicht erfasst werden können oder gar mit selbigen brechen, kommt es zu Vakuen an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Eben diese Vakuen gilt es in diskursiver Weise zu schließen, wobei nach Ansätzen zu suchen ist, die die Interessen von Unternehmen und Stakeholdern füreinander fruchtbar machen.

Abschließend sei im Sinn einer konstruktiven Kritik darauf hingewiesen, dass Institutionen bisweilen eine ambivalente Rolle bei der Verankerung von CSR in der unternehmerischen Praxis spielen. Letzteres tritt insbesondere dann auf, wenn es darum geht, die Verbindlichkeit von CSR zu stärken. Es scheint gar ein Reflex zu sein, dass sich manche Institutionen für den freiwilligen Charakter von CSR stark machen und sich gegen gesetzliche Vorhaben aussprechen.⁵ Indes wird hierbei der Gedanke außer Acht gelassen, dass gesetzliche Vorgaben in der Lage sind, für alle Akteure Mehrwert zu schaffen, etwa indem sie klare Erwartungen definieren, Rechtssicherheit schaffen und Kollektivgüter wie Branchenreputation oder öffentliches Vertrauen stärken. An dieser Stelle scheinen Institutionen gut beraten, sich die Argumentation von Friedrich August von Hayek (1971) in Erinnerung zu rufen, der den folgenden prägnanten Gedanken formuliert: „Freiheit unter dem Gesetz“. Man darf es durchaus als Teil der gesellschaftlichen Verantwortung von Institutionen verstehen, diesen Gedanken zu unterstützen.

Literatur

Aguinis H (2011) Organizational responsibility: doing good and doing well. In: Zedeck S (Hrsg) APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology Bd. 3. American Psychological Association, Washington, D.C., S 855–879

⁵Exemplarisch hierfür sei auf die Diskussionsbeiträge bezüglich eines möglichen Gesetzes verwiesen, das Unternehmen menschenrechtliche Sorgfaltspflichten auferlegt.

- Aupperle KE, Carroll AB, Hatfield JD (1985) An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy Manag J* 28(2):446–463
- Baumeister RF, Bratslavsky E, Finkenauer C, Vohs KD (2001) Bad is stronger than good. *Rev Gen Psych* 5(4):323–370
- Bhattacharya CB, Korschun D, Sen S (2009) Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *J Bus Ethics* 85(2):257–272
- Blumberg I (2019) Corporate social responsibility: instrumental approaches for a fruitful interplay between business and society. Rahmenpapier zur Dissertationsschrift, Universität Vechta. <http://dx.doi.org/10.23660/voado-128>
- Blumberg I, Lin-Hi N (2015) Business case-driven management of CSR: Does managers' „cherry picking“ behavior foster irresponsible business practices? *Bus Prof Ethics J* 33(4):321–350
- Brammer S, Brooks C, Pavelin S (2006) Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures. *Financ Manag* 35(3):97–116
- Campbell JL (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Acad Manag Rev* 32(3):946–967
- Carroll AB (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Bus Horiz* 34(4):39–48
- Choi Y, Yu Y (2014) The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance. *Sustainability* 6(1):348–364
- Dinev T, Hart P (2006) An extended privacy calculus model for e-commerce transactions. *Inform Sys Res* 17(1):61–80
- Doh JP, Guay TR (2006) Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: an institutional-stakeholder perspective. *J Manag Stud* 43(1):47–73
- Du S, Bhattacharya CB, Sen S (2007) Reaping relational rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning. *Int J Res Mark* 24(3):224–241
- El Ghoul S, Guedhami O, Kwok CC, Mishra DR (2011) Does corporate social responsibility affect the cost of capital? *J Banking Finance* 35(9):2388–2406
- Evens T, Van Damme K (2016) Consumers' willingness to share personal data: implications for newspapers' business models. *Internat J Media Manage* 18(1):25–41
- Farooq O, Payaud M, Merunka D, Valette-Florence P (2014) The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: exploring multiple mediation mechanisms. *J Bus Ethics* 125(4):563–580
- Fiaschi D, Giuliani E, Nieri F (2017) Overcoming the liability of origin by doing no-harm: Emerging country firms' social irresponsibility as they go global. *J World Bus* 52(4):546–563
- Fiske ST, Taylor SE (1984) *Social Cognition*. Addison-Wesley, Reading
- Giuliani E (2016) Human rights and corporate social responsibility in developing countries' industrial clusters. *J Bus Ethics* 133(1):39–54
- Glavas A, Godwin LN (2013) Is the perception of „goodness“ good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *J Bus Ethics* 114(1):15–27
- Hansen SD, Dunford BB, Boss AD, Boss RW, Angermeier I (2011) Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: a cross-disciplinary perspective. *J Bus Ethics* 102(1):29–45
- Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *J Appl Psychol* 87(2):268–279
- Hur WM, Kim H, Woo J (2014) How CSR leads to corporate brand equity: mediating mechanisms of corporate brand credibility and reputation. *J Bus Ethics* 125(1):75–86

- Jalilvand MR, Nasrolahi Vosta L, Kazemi Mahyari H, Khazaei Pool J (2017) Social responsibility influence on customer trust in hotels: mediating effects of reputation and word-of-mouth. *Tour Rev* 72(1):1–14
- Jamali D (2008) A stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice. *J Bus Ethics* 82(1):213–231
- Jenkins H, Yakovleva N (2006) Corporate social responsibility in the mining industry: exploring trends in social and environmental disclosure. *J Clean Prod* 14(3–4):271–284
- Jones DA, Willness CR, Madey S (2014) Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Acad Manage J* 57(2):383–404
- Lee EM, Park SY, Lee HJ (2013) Employee perception of CSR activities: its antecedents and consequences. *J Bus Res* 66(10):1716–1724
- Lima Crisóstomo V, de Souza Freire F, Cortes de Vasconcellos F (2011) Corporate social responsibility, firm value and financial performance in Brazil. *Soc Res J* 7(2):295–309
- Lin-Hi N (2009) Eine Theorie der Unternehmensverantwortung: Die Verknüpfung von Gewinnerzielung und gesellschaftlichen Interessen. Erich Schmidt, Berlin
- Lin-Hi N (2019) Messung der wahrgenommenen CSR-Leistung durch Stakeholder: Ein fragebogenbasierter Ansatz. In: Baumast A et al (Hrsg) Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern: Grundlängen und Praxisbeispiele. Ullmer, Stuttgart, S 209–221
- Lin-Hi N, Blumberg I (2018a) Corporate social responsibility. Kein Marketinginstrument, sondern eine Managementphilosophie. In: Pechlaner H, Tretter M (Hrsg) Keine Strategie ohne Verantwortung: Perspektiven für eine nachhaltige Standort- und Regionalentwicklung. Springer-Gabler, Wiesbaden, S 17–28
- Lin-Hi N, Blumberg I (2018b) The link between (not) practicing CSR and corporate reputation: psychological foundations and managerial implications. *J Bus Ethics* 150(1):185–198
- Lin-Hi N, Müller K (2013) The CSR bottom line: preventing corporate social irresponsibility. *J Bus Res* 66(10):1928–1936
- Lin-Hi N, Hörisch J, Blumberg I (2015) Does CSR matter for nonprofit organizations? Testing the link between CSR performance and trustworthiness in the nonprofit versus for-profit domain. *Voluntas* 26(5):1944–1974
- Luo X, Bhattacharya CB (2009) The debate over doing good: corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk. *J Mark* 73(6):198–213
- Martínez P, Rodríguez Del Bosque I (2013) CSR and customer loyalty: the roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *Int J Hos Manag* 35:89–99
- Matten D, Moon J (2008) „Implicit“ and „explicit“ CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Acad Manag Rev* 33(2):404–424
- Melo T, Galan JI (2011) Effects of corporate social responsibility on brand value. *J Brand Manag* 18(6):423–437
- Minor D, Morgan J (2011) CSR as reputation insurance: primum non nocere. *Calif Manag Rev* 53(3):40–59
- Mueller K, Hattrup K, Spiess S-O, Lin-Hi N (2012) The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: a cross-cultural investigation. *J Appl Psychol* 97(6):1186–1200
- Palihawadana D, Oghazi P, Liu Y (2016) Effects of ethical ideologies and perceptions of CSR on consumer behavior. *J Bus Research* 69(11):4964–4969
- Pelozo J, Looock J, Cerruti J, Muyot M (2012) Sustainability: how stakeholder perceptions differ from corporate reality. *Calif Manag Rev* 55(1):74–97

- Perrini F, Castaldo S, Misani N, Tencati A (2010) The impact of corporate social responsibility associations on trust in organic products marketed by mainstream retailers: a study of Italian consumers. *Bus Strat Environ* 19(8):512–526
- Piazza A, Jourdan J (2018) When the dust settles: the consequences of scandals for organizational competition. *Acad Manag J* 61(1):165–190
- Schwartz MS, Carroll AB (2008) Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. *Bus Soc* 47(2):148–186
- Scott KD, Taylor GS (1985) An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: a meta-analysis. *Acad Manag J* 28(3):599–612
- Seifert B, Morris SA, Bartkus BR (2003) Comparing big givers and small givers: financial correlates of corporate philanthropy. *J Bus Ethics* 45(3):195–211
- Serrano Archimi C, Reynaud E, Yasin HM, Bhatti ZA (2018) How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: The mediating role of organizational trust. *J Bus Ethics* 151(4):907–921
- Siegel DS, Vitaliano DF (2007) An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *J Econ Manag Strategy* 16(3):773–792
- Soana M-G (2011) The relationship between corporate social performance and corporate financial performance in the banking sector. *J Bus Ethics* 104(1):133–148
- Stanaland AJ, Lwin MO, Murphy PE (2011) Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility. *J Bus Ethics* 102(1):47–55
- Suchanek A (2015) Unternehmensethik: In Vertrauen investieren. Mohr Siebeck, Tübingen
- Tata J, Prasad S (2015) CSR communication: an impression management perspective. *J Bus Ethics* 132(4):765–778
- Udayasankar K (2008) Corporate social responsibility and firm size. *J Bus Ethics* 83(2):167–175
- UN Global Compact, Accenture (2016) The UN Global Compact-Accenture Strategy CEO study. Agenda 2030: a window of opportunity. <https://www.accenture.com/us-en/insight-un-global-compact-ceo-study#block-about-the-study>. Zugegriffen: 30 Juli 2019
- Valentine S, Fleischman G (2008) Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *J Bus Ethics* 77(2):159–172
- Van den Heuvel S, Schalk R, van Assen MA (2015) Does a well-informed employee have a more positive attitude toward change? The mediating role of psychological contract fulfillment, trust, and perceived need for change. *J Appl Behav Sci* 51(3):401–422
- Vance SC (1975) Are socially responsible corporations good investment risks? *Manag Rev* 64(8):19–24
- von Hayek FA (1971) Die Verfassung der Freiheit. B. Mohr, Tübingen
- Wagner T, Bicen P, Hall ZR (2008) The dark side of retailing: towards a scale of corporate social irresponsibility. *Int J Retail Distrib Manag* 36(2):124–142
- Yoo D, Lee J (2018) The effects of corporate social responsibility (CSR) fit and CSR consistency on company evaluation: the role of CSR support. *Sustainability* 10(8):2956. <https://doi.org/10.3390/su10082956>
- Yu Y, Choi Y (2014) Corporate social responsibility and firm performance through the mediating effect of organizational trust in Chinese firms. *Chin Manag Stud* 8(4):577–592



Quelle Porträtfoto: privat

Prof. Dr. Nick Lin-Hi ist Inhaber der Professur für Wirtschaft und Ethik an der Universität Vechta. Er promovierte an der HHL Leipzig Graduate School of Management und war von 2009 bis 2015 Juniorprofessor für Corporate Social Responsibility (CSR) an der Universität Mannheim, wo er sich auch habilitierte. Mit seiner Arbeit adressiert der Unternehmensethiker und Strategieforscher die Schnittstellen zwischen Management, Verhaltenspsychologie und Nachhaltigkeit. In seiner Forschung beschäftigt er sich insbesondere mit Arbeits- und Konsumwelten im digitalen Wandel, digitalen Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung, nachhaltigem Konsum, strategischem CSR-Management sowie unternehmerischem Fehlverhalten. Prof. Lin-Hi leitet regelmäßig innovative Projekte auf globaler Ebene zur Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg. Zudem ist er Vorsitzender des Vorstands des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE) e. V.



Quelle Porträtfoto: privat

Dr. Igor Blumberg ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaft und Ethik an der Universität Vechta. Daneben ist er Lehrbeauftragter für Wirtschafts- und Unternehmensethik an mehreren deutschen Hochschulen. Igor Blumberg studierte Betriebswirtschaftslehre mit interkultureller Qualifikation an der Universität Mannheim und an der Hanken School of Economics (Helsinki, Finnland) und promovierte an der Universität Vechta. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen Arbeits- und Sozialstandards in Schwellen- und Entwicklungsländern, CSR, Global Governance und Nachhaltigkeit.

Gesellschaft vs. wirtschaftliches Kerngeschäft? Ein Essay auf Basis repräsentativer Unternehmensdaten

Anael Labigne

1 Einleitung: Verantwortung allein trägt nicht

Der Stifterverband hat seit 1920 den Anspruch, die gemeinsame Verantwortung der deutschen Wirtschaft für eine zukunftsfähige und lebenswerte Gesellschaft zu verkörpern. Allerdings zeigt schon die Gründungsgeschichte des Stifterverbands, der als „Stifterverband der Notgemeinschaft der deutschen Wissenschaft“ ins Leben gerufen wurde, dass Verantwortungsbewusstsein allein als Erklärung für gesellschaftlich engagiertes Unternehmertum nicht trägt. Die großen deutschen Unternehmen hatten branchenübergreifend nach dem ersten Weltkrieg ein strategisches, überlebenswichtiges Eigeninteresse an einem Wiedererstarken der Wissenschaftslandschaft. Der Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Forschungseinrichtungen war nach dem Ersten Weltkrieg, in Zeiten eines schwachen Staats, industriepolitisch erforderlich. Auch die Neugründung des Stifterverbands 1949 basierte auf drängenden, nur gemeinsam zu lösenden Problemen, und eben nicht ausschließlich auf gutwilligem Mäzenatentum. Geschäftsführende, Vorstandsvorsitzende und Aufsichtsratsvorsitzende bedeutender Unternehmen kamen im Stifterverband zusammen, um den Aufbau einer wissensorientierten Gesellschaft zu unterstützen. Dazu gehörte etwa Richard Merton, den die britischen Besatzer als Wirtschaftsminister einer künftigen deutschen Regierung vorgeschlagen hatten. Er wurde 1949, nachdem

Besonderer Dank den Kollegen Dr. Patrick Gilroy, Olga Kononykhina und Johanna Gorke.

A. Labigne (✉)
Stifterverband, Berlin, Deutschland
E-Mail: anael.labigne@stifterverband.de

er aus dem englischen Exil nach Deutschland heimgekehrt war, der erste Vorstandsvorsitzende des Stifterverbands (vgl. etwa Straub 1995).¹

Aus dieser Tradition kommend hat sich der Stifterverband – formal Stifterverband für die deutsche Wissenschaft e. V. – über die letzten Jahrzehnte hinweg deutlich verändert. Nun spielen gesellschaftliche, nicht nur wissenschaftspolitische Trends eine präsende Rolle über alle Bereiche und Tochtergesellschaften des Stifterverbands hinweg. Der Stifterverband hat sich ganzheitlich in den Bereichen Bildung, Wissenschaft und Innovation aufgestellt. In den letzten fünf Jahren wurde dabei das den Gesamtverband tragende Phänomen der gesellschaftlich engagierten Unternehmen ein eigenes Kompetenzfeld, mit eigenen Analyseinstrumenten. Gemeinsam mit starken Partnern wurde der auf Dauer angelegte Corporate Citizenship Survey (CC-Survey) ins Leben gerufen, eine Wiederholungsbefragung, deren Ergebnisse im Zentrum der folgenden Betrachtung steht.² ZiviZ im Stifterverband ist dabei die jüngste Tochtergesellschaft des Stifterverbands und widmet sich zivilgesellschaftlichen Fragestellungen, etwa dem in diesem Aufsatz beleuchteten Phänomen des Unternehmensengagements, wissenschaftlich und beratend. Arbeitskreise zu Corporate Responsibility (CR) und CC werden organisiert und Praktikernetzwerke zu spezifischen Fragestellungen zusammengebracht.³

Diese einleitenden, kontextualisierenden Vorbemerkungen sollen v. a. einen Punkt deutlich machen: Die Verbindung zwischen gesellschaftlichem Engagement von Unternehmen und dessen wirtschaftlichem Mehrwert ist keineswegs eine neue Fragestellung. Zu argumentieren, die Suche nach der sinnvollen Nahtstelle des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenspiels sei ein neues Phänomen, ist ahistorisch. Nicht nur die Entstehung des Stifterverbands, sondern auch ein Blick auf die Motive der Gründerväter während der Frühindustrialisierung verdeutlicht, wie tief Werte und Vorstellungen von gelungener Gesellschaft Unternehmertum prägten und prägen.⁴ Es greift zu kurz, einen angeblichen Trend zu identifizieren, der aus einem philanthropischen Geist herkommend nun zu businessrelevanten CC-, CSR-, ESG-Framework-, SV-, TSI- oder PDB-Ansätzen führe.⁵

Richtig ist dagegen erstens, dass gerade bei Großunternehmen – wenn auch unter verschiedenen Überschriften – eine massive Professionalisierung des Unternehmensengagements

¹Siehe auch <https://www.stifterverband.org/ueber-uns/geschichte-des-stifterverbandes>.

²Daten inklusive frei zugänglichem Scientific-Use-File auf <https://www.cc-survey.de>. Der CC-Survey wird in der breiteren Öffentlichkeit auch als Monitor Unternehmensengagement kommuniziert. Weitere Informationen auf www.unternehmensengagement.de.

³Siehe für Details zu diesen Projekten <https://www.stifterverband.org/ziviz>.

⁴Aus Platz- und Fokusgründen ist es mir an dieser Stelle nicht möglich, noch weiter zurückzugehen und Max Webers Grundlegungen in diesem Themenfeld auszuführen. Man könnte an dieser Stelle der Rolle der protestantischen Ethik in der Entstehung des modernen rationalen Kapitalismus nicht gerecht werden.

⁵Das Corporate-Citizenship (CC)-, Corporate-Social-Responsibility (CSR)-, Economic-Social-Governance-Framework (ESG)-, Shared-Value (SV)-, Total-Societal-Impact (TSI)- oder das Purpose-Driven-Business (PDB)-Konzept stehen hier in Abkürzungen, um die Kodifizierung dieses Themenfelds zu verdeutlichen.

stattfindet. Mit dieser Professionalisierung geht eine Kodifizierung einher: CC, CSR, ESG, SV, TSI, PDB und viele weitere Fachbegriffe verdeutlichen, dass es Angebote und Nachfrage bei diesem Thema gibt. Ein Markt hat sich entwickelt. Dieser Markt ist besonders in der Finanz- und Versicherungsbranche präsent, aber auch bei allen großen Unternehmensberatungen. Richtig ist zweitens, dass zur Gemeinnützigkeit im juristischen, deutschen Sinn die Selbstlosigkeit gehört (§ 55 Abs. 1 1 Satz AO). Die aktuelle deutsche Gesetzgebung suggeriert, dass man sich als Unternehmen entscheiden müsse: Soll das Unternehmensengagement gemeinnützig anerkannt sein oder soll das Unternehmen etwas davon haben? Diese rechtstheoretische Setzung kann in der Praxis einem gezielteren Zusammendenken gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Interessen im Weg stehen. Empirisch werden hingegen verschiedene Engagement-Cluster deutlich. In den meisten Clustern, gerade bei großen Unternehmen, zeigt sich, wie wir sehen werden, dass Engagement nur nachhaltig in Unternehmen verankert werden kann, wenn es den Unternehmen einen messbaren Vorteil bringt. Richtig ist drittens, dass der Vorteil, den Unternehmen durch die stärkere Ausrichtung auf gesellschaftliche Bedarfe erhalten, nicht kausal und kurzfristig in der Bilanz darstellbar sein wird. Er wird in den erfolgreichen Fällen vielmehr strategischer Natur sein und somit von weitsichtigen Führungskräften und Unternehmenslenkern abhängen. In John Brownes Worten: „Critically, as traditional sources of competitive advantage are eroded, connection with society represents a final frontier of competitiveness: an opportunity to build lasting distinctiveness“ (Browne et al. 2015, S. 122).

Um die Diskussion der sinnvollen Verbindung zwischen gesellschaftlichem Engagement und wirtschaftlichem Kerngeschäft aus dem Grundsätzlichen hin zum Empirischen zu führen, werden auf den folgenden Seiten neue Daten herangezogen. Die Makroperspektive soll uns dabei zuerst einen repräsentativen Blick auf Unternehmensengagement in Deutschland ermöglichen. Die darauffolgende Branchenperspektive wird einen Hinweis darauf geben, dass die strategische Relevanz des Themas auch über die unterschiedliche Bedeutung bei einzelnen Unternehmen auf Ebene der Branchen – also auf Ebene organisationaler Felder – identifizierbar ist. Danach widmen wir uns der Akteursperspektive. Die Akteursperspektive soll die Dichotomie zwischen Shareholder- und Stakeholdervalue hinterfragen und einige konkrete Mechanismen am Konnex zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft im engeren Sinn identifizieren. Die Zukunftsperspektive wird schließlich eine neue Innovationsagenda benennen, bevor der Aufsatz mit einem Fazit schließt.

2 Ohne Daten keine sinnvolle Debatte

Zunehmend werden die Konzepte von CC, CSR, ESG, SV, TSI, PDB etc. auf konkrete Probleme bezogen. Das passiert bei so unterschiedlichen Fragen wie derjenigen, ob und wer in Städten auch zukünftig mit hoher Lebensqualität leben können wird, oder der Frage, welche Rolle Unternehmen in der Stadtgestaltung spielen sollen (Albers und

Hartenstein 2017), ferner wie gesunde Führungskulturen aussehen und wo im Unternehmen Raum für neue Formen der Zusammenarbeit geschaffen werden oder auch wie der Umgang mit wachsender Diversität gestaltet werden sollte (Hänsel und Kaz 2016; Hansen 2014). Des Weiteren werden Nachhaltigkeit im Allgemeinen und gesellschaftliches Engagement von Unternehmen im Speziellen als Innovationstreiber und Wettbewerbsvorteil diskutiert (Altenburger 2013; EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation 2016).

Repräsentative Informationen zur Beziehung zwischen Wirtschaftsunternehmen und ihrer gesellschaftlichen Aktivitäten fehlen jedoch größtenteils. Trotz professionell aufbereiteter CC-Berichte, vieler CR-Initiativen, Konferenzen über Sustainable Development Goals (SDG), einer europäischen CSR-Berichtspflicht und der wachsenden Bedeutung von Unternehmenspartnerschaften mit gesellschaftlichen Gruppen, liegen für Deutschland wenig Daten vor.⁶ Der CC-Survey ist ein junges Instrument, das – in Verbindung mit anderen Instrumenten – dazu beiträgt, diesem Problem entgegenzuwirken. Das Survey-Projekt ist eingebettet in ein modernes CC-Verständnis, dem im Unternehmen integrierten CC.⁷ Aber gleichzeitig muss der Survey auch als nüchterne Konstatierung des Engagements in der Breite der deutschen Unternehmenslandschaft funktionieren. Dies bringt eine Reihe methodischer Herausforderungen mit sich, die an anderer Stelle diskutiert wurden.⁸

CC hat sich in Deutschland nur teilweise als Begriff für das integrierte gesellschaftliche Engagement von Unternehmen etabliert (Backhaus-Maul 2004; Backhaus-Maul et al. 2010, 2018). In Abgrenzung zum CSR und v. a. zum Nachhaltigkeitsmanagement ist die ökologische Frage nur eine von mehreren, nicht aber die dominierende Dimension. Von Interesse sind in der wissenschaftlichen Fachdebatte eher die Rolle von Unternehmen im öffentlichen Raum und ihr Bezug zur Zivilgesellschaft (Alberg-Seberich 2015; Hüther et al. 2015; Labigne 2016; Lang und Sturm 2015): Kann es eine funktionierende Zivilgesellschaft geben ohne engagierte Unternehmen? Ist Zivilgesellschaft sinnvollerweise als ein Sektor zwischen Markt und Staat, der Sozialkapital außerhalb des intimen Familienzusammenhalts bildet, zu verstehen? Sind Organisationen, egal aus welchem Sektor und unabhängig von ihrer Rechtsform nach ihrem tatsächlichen Handeln zu bewerten? Die jüngsten Verfehlungen großer gemeinnütziger Organisationen, etwa mit Blick auf internes Mobbing sowie Diskriminierungs- und Ausbeutungsberichte, illustrieren deutlich, dass Sektorenzugehörigkeit (Unternehmen in der Wirtschaft, Behörden in der Politik oder gemeinnützige Organisationen in der Zivilgesellschaft)

⁶Siehe zur gesetzlichen „Berichtspflicht zu gesellschaftlichen Aspekten“ Müller (2017).

⁷Integriertes Corporate Citizenship und Unternehmensengagement gelten in diesem Artikel äquivalent.

⁸Siehe für spezielle Berichte zur Methodik des Survey www.cc-survey.de.

immer noch Erklärungskraft für Organisationshandeln bietet, aber eben nun allen Beobachtungen folgend in zunehmend begrenztem Maß.⁹

Ein weiterer Aspekt in der Begriffsbildung fällt v. a. im Praxisvergleich zwischen CSR und CC auf. In der deutschen Unternehmenspraxis ist ein Satz wie der des Wirtschaftslenkers Peter T. Grauer undenkbar: „This is beyond CSR. Companies must play a stronger role as global corporate citizens and do so authentically and with a sense of urgency“ (Browne et al. 2015, S. 29). An dieser Stelle wird von einem amerikanischen CEO umgekehrt zur hierzulande geführten Diskussion, CSR als weniger am Kerngeschäft verhaftet beschrieben und CC als unternehmerisch integrierter Counterpart. In Deutschland wird CC meist als strategisch irrelevant eingeschätzt. Formate wie Social Days verraten schon in ihrem Namen das Nichteingebundensein bzw. die fehlende Integration in den betrieblichen Alltag, denn warum bräuchte es sonst einen besonderen Tag. John Brownes Beobachtung zur schwachen CSR-Stellung: „In my experience, CSR is seen as largely rather separate from the business, handled by a separate team. That team is often very talented but their work is not usually seen as something that relates very closely to what the business actually does. It's sort of: ‚We carry out our business and then on Friday afternoon we think about CSR for half an hour‘. CSR is not the answer for companies who struggle to articulate the broader social value of their core business“ (Browne et al. 2015, S. 308).

Die Debatte um CSR und CC wird also sehr unterschiedlich geführt. Ein Strang der internationalen Debatte ließe sich in Deutschland durchaus im Kontext der sozialen Marktwirtschaft und des Ordoliberalismus einordnen (Berthoin Antal et al. 2009). Es geht um die grundlegende Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft und darum, dass Eigentum verpflichtet. Somit rücken ordnungspolitische Rahmenbedingungen für engagiertes Unternehmertum in den Mittelpunkt, die sich in gewachsenen Institutionen abbilden und vom vorherrschenden Staatsverständnis geprägt sind.

Selbst das sogenannte Purpose Driven Business (PDB) ordnet sich dort insofern ein, als dass der eigentliche Unternehmenszweck in den Kontext gesellschaftlicher Themen gestellt wird. Der Unterschied zu älteren Diskursen ist, dass die Unternehmen in eine aktive Rolle und somit aus der Defensive gesellschaftlicher Anspruchshaltung an Unternehmen heraus kommen sollen. Unternehmenslenker fragen dann von sich aus: Warum braucht es uns und inwiefern ist unser Beitrag eigentlich positiv für die gesellschaftliche Entwicklung? Die Belegschaft bekommt in diesem Prozess vor Augen geführt, wie sich die Arbeit eines jeden Mitarbeiters in einen größeren Sinnzusammenhang einordnet. Außerdem lassen sich neue Geschäftsfelder erschließen, wenn der Blick über die bisherigen Produkte hin zu größeren Themen geht. Banken äußern dann Statements wie „empowering people to stay a step ahead in life and in business“ und Nahrungsmittelunternehmen etwa „nourishing families so they can flourish and thrive“.

⁹Siehe zu den neueren theoretischen Hintergründen in der jungen Zivilgesellschaftsforschung etwa Rucht (2009); Anheier und Labigne (2012); Labigne (2014); Hirschfeld (2016).

Das Argument ist im Folgenden sicherlich nicht, dass Konzepte von PDB bis CC dasselbe aussagen. Doch all die genannten Konzepte und v. a. deren interne Vertreter, die meist im mittleren Management angesiedelt sind, müssen in der Praxis die Frage, welchen Mehrwert sie den Unternehmen bringen, beantworten. Bei CC wird diese Frage sogar am deutlichsten, da der gesellschaftliche Bezug im Vordergrund steht und der Bezug zu Marketing, Human Resources (HR), Innovation oder anderen klassischen Unternehmensbereichen nicht direkt auffällt.

Unterdessen werden selbst einfache Fragen zu CC erst durch eine konkrete und transparente Operationalisierung greifbar. Die Empirie lässt uns dabei oft mit einem ernüchternden Blick zurück. Dennoch sollten wir auf Daten und Fakten schauen, bevor einerseits der neue Wirtschaftsgeist ausgerufen wird und diese Themen zwar den Diskurs prägen, sie die Praxis der Betriebe und Unternehmen indes unverändert lassen. Alle Begriffe und Konzepte beiseite, bleibt zunächst die Frage, was Unternehmen in Deutschland über ihr Kerngeschäft, über ihre Produkte und über Steuern und Arbeitsplätze hinaus an Beitrag leisten. Vier kurze Einblicke in die Unternehmenslandschaft, in die Branchen und Akteure sowie in zukunftsrelevante Themenfelder folgen deshalb.¹⁰

Die Basis dafür bietet der angesprochene CC-Survey. Der CC-Survey ist der bisher größte Survey zum Thema und schafft Breitenwissen für Deutschland, da sich bis dato zahlreiche Berichte und Praxisprojekte lediglich ausschnittsweise dem Feld näherten. Über 120.000 zufällig ausgewählte, in Deutschland ansässige Unternehmen wurden per Post angeschrieben; 7873 Unternehmen haben den Online-Fragebogen ausgefüllt (Rücklaufquote 6,5 %). Allen Messungen liegen dabei Arbeitsdefinitionen zugrunde. CC wurde in der ersten Survey Welle als „alle gemeinwohlorientierten Aktivitäten, die über die Geschäftstätigkeit und gesetzliche Vorgaben hinausgehen: von Geld- und Sachspenden bis zu Sozial- und Umweltprojekten, die Unternehmen selbst starten oder fördern“ operationalisiert (Labigne et al. 2018a, b). Das Wort „hinausgehen“ sollte dabei sicherstellen, dass integrierte und nichtintegrierte Maßnahmen im Survey vorkommen, um beide bewerten zu können. Denn wie wir sehen werden, gibt es für die Breite der Wirtschaft eine Lücke zwischen Diskurs und Praxis.

2.1 Makroperspektive: Die Unternehmenslandschaft

Nach dem Mehrwert von CC-Maßnahmen für das eigene Unternehmen gefragt, denken die meisten Unternehmenslenker an Markenbildung. Ein überraschendes und für unsere Fragestellung erfreuliches Ergebnis ist, dass weitere kerngeschäftsrelevante Aspekte hinzukommen: die Kompetenzen der Mitarbeitenden können durch Engagementprojekte

¹⁰Die Analysen basieren auf ausführlichen veröffentlichten Berichten, die im Projekt CC-Survey entstanden sind und auf der schon erwähnten Webseite www.cc-survey.de freizugänglich gemacht wurden.

erweitert werden. Hier wird der HR-Link deutlich. Zu den Mehrwerten kann sogar die Steigerung von Umsatz und Gewinn gehören oder, etwas weiter verbreitet, der Anspruch, durch Unternehmensengagement neue Geschäftsideen zu entwickeln. Hier wird der Link zum Innovationsmanagement deutlich. Darüber hinaus zählen Erwartungen von Investoren oder regionalpolitische Erwägungen, also etwa die Steigerung der Standortattraktivität, zu den Gründen für gesellschaftliches Engagement. Insgesamt ist den großen Unternehmen der eigene Mehrwert ihres Engagements präsenter, als dem typischen – kleinen und mittelständischen – Unternehmen (Abb. 1).

Weitere Befragungsergebnisse, auf die hier nicht ausführlicher eingegangen werden kann, zeigen, dass die meisten Unternehmen in Deutschland das Schaffen von Arbeitsplätzen und Zahlen von Steuern als gesellschaftlichen Beitrag für nicht ausreichend halten. Außerdem geben neun von zehn Unternehmensvertretern an, Unternehmen sollten stärker auf ihre Vorbildfunktion achten. Knapp zwei von drei Unternehmen lassen diesem Credo konkrete Taten folgen. Laut der vorliegenden Daten liegt die Unternehmensengagementquote für Deutschland damit bei 63 %. Diese 63 % engagieren sich

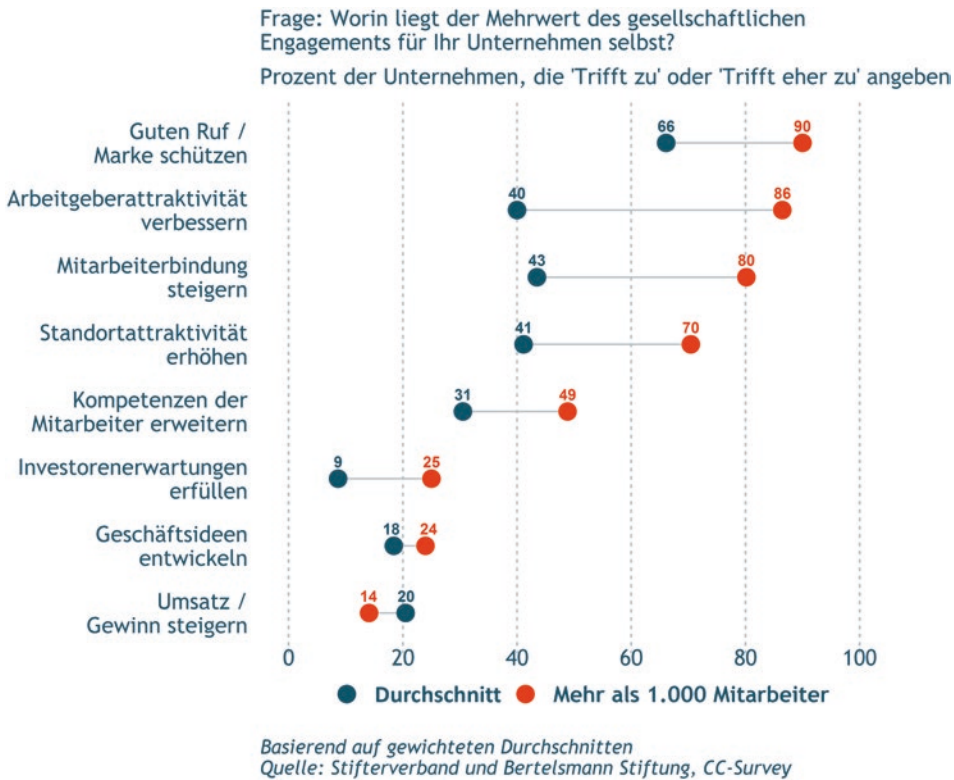


Abb. 1 Worin liegt der Mehrwert des gesellschaftlichen Engagements für Ihr Unternehmen selbst? (Quelle: Stifterverband und Bertelsmann Stiftung, CC-Survey 2018)

für gesellschaftliche Belange über ihr Kerngeschäft und über gesetzliche Vorschriften hinaus.

Unternehmen stehen dabei sehr unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Für unsere Fragestellung der Verbindung zwischen gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Mehrwert, sind drei der in der nächsten Grafik aufgeführten Kategorien besonders wichtig. Das sind zum einen die eigenen Projekte, also von Unternehmen selbst initiierte gesellschaftsrelevante Aktionen. Dieses Instrument, das eine eigene Initiative verlangt, ist nicht sehr weit verbreitet. Auch die Unternehmensstiftung, als ein Instrument mit Governance-Implikationen für das Unternehmen und somit mit einer gewissen Robustheit gegenüber sich ändernden Rahmenbedingungen, bleibt ausbaufähig. Während etwa zwei von zehn Unternehmen mit diesen Instrumenten arbeiten, nutzen dagegen etwa acht von zehn Unternehmen ganz klassische Formen wie die Spende. Doch Spenden beschränken sich nicht auf Geld. Auf Platz zwei und drei rangieren Sachspenden (70 %) und Mitarbeiterfreistellungen (56 %), also eine Form von Zeitspenden. Unterscheidet man zwischen Einzelfallengagement und regelmäßigem Engagement lässt sich feststellen, dass deutlich weniger Unternehmen regelmäßig aktiv sind. So überlässt ein Drittel aller Unternehmen in Deutschland regelmäßig Sachen für gemeinnützige Zwecke (34 %; Abb. 2).

Anders als Umwelt- oder Governance-Themen, etwa die viel zitierte saubere Lieferkette, ist das S von ESG wenig strategisch eingebettet. Diese Datenpunkte sind als Indikatoren zu bewerten, klar ist aber: Unternehmensengagement mit Fokus auf gesellschaftlichem Engagement findet in der Breite oftmals wenig integriert statt. Natürlich gibt es auch zum Unternehmen passende, strategische Spenden und gerade die Zeitspende hat das Potenzial, die Mitarbeiter und somit das gelebte Unternehmen zu involvieren. Die Einbindung von Mitarbeitenden in gesellschaftliche Themen kann und muss aber darüber hinausgehen. Die Spende ist dafür die falsche Denklogik. Vielmehr sollte es um Geld-, Sach- und Zeitinvestitionen der Unternehmen gehen (Labigne et al. 2018a, b). Dass die einzelnen Unternehmen hierbei unterschiedlich weit sind, ist wenig überraschend. Interessant ist die Fragestellung, ob auch ganze Branchen sich in ihrem Engagement für gesellschaftliche Themen unterscheiden. Gesellschaft vs. wirtschaftliches Kerngeschäft: Wie wird diese angebliche Spannung in unterschiedlichen Branchen bewertet?

2.2 Branchenperspektive: Erkannte Geschäftsrelevanz

Unternehmen öffnen sich für neue Partnerschaften – nicht nur durch die Kooperation mit Start-ups, sondern auch durch die Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen und gemeinnützigen Organisationen. Diese Offenheit gegenüber gesellschaftlichen Akteuren wird wichtiger, es stellt sich indes die Frage, ob in verschiedenen Branchen Öffnungsprozesse der Unternehmen unterschiedlich weit verbreitet sind.

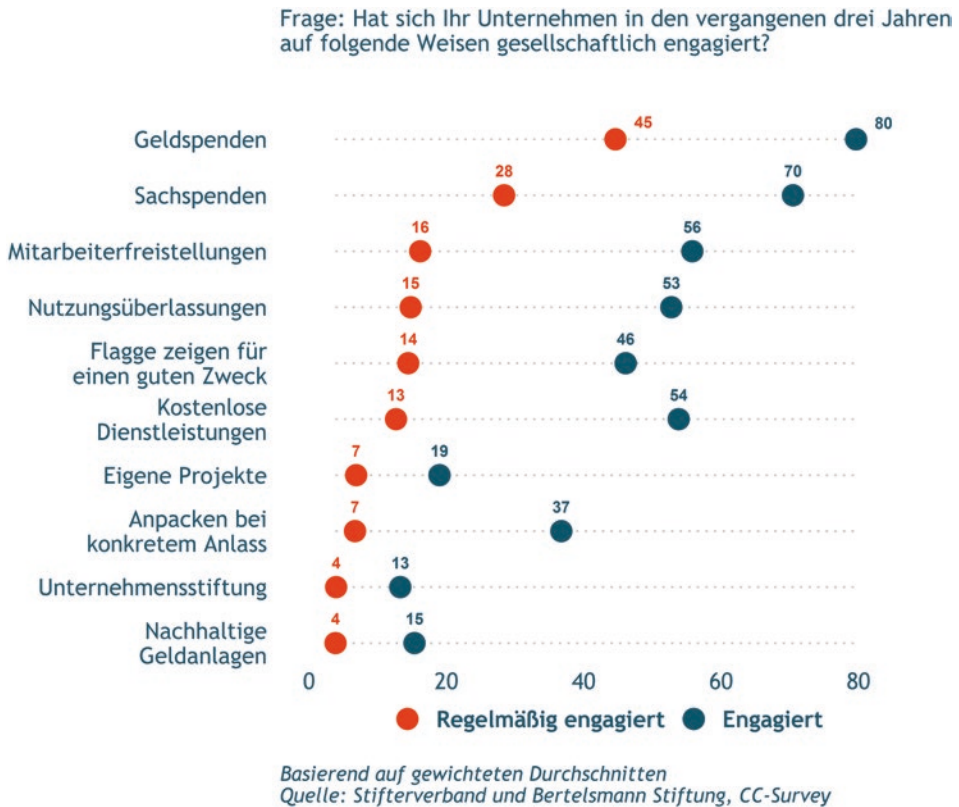


Abb. 2 Hat sich Ihr Unternehmen in den vergangenen drei Jahren auf folgende Weisen gesellschaftlich engagiert? (Quelle: Stifterverband und Bertelsmann Stiftung, CC-Survey 2018)

Ein Indikator für Öffnungsprozesse sind die Partnerschaften, die Unternehmen mit gesellschaftlichen Gruppen eingehen. Ähnlich wie bei der Instrumentenfrage ergibt sich auch bei der Partnerfrage erst einmal ein nüchternes Bild. Wir sehen, dass Unternehmen am häufigsten mit lokalen Vereinen oder Verbänden zusammenarbeiten. Sie sind die häufigsten Partner unter den engagierten Unternehmen in allen Unternehmensgrößen: Nahezu jedes zweite Unternehmen hat lokale Vereine unterstützt oder mit ihnen zusammengearbeitet, oft vor Ort.

Die Nahrungsmittelindustrie oder die Chemie- und Pharmabranche liegen insgesamt in ihrem Bemühen, Kooperationen mit anderen Akteuren einzugehen, über dem Branchendurchschnitt – außer bei den lokalen Vereinen, die insgesamt typisch sind. Es stellt sich die Frage, ob es eine strategische Begründung dafür gibt. Ein hoher Wert bei der Zusammenarbeit mit internationalen Nichtregierungsorganisationen (NGO) fällt auf. Hier – so die These – spielt weitentwickeltes Stakeholdermanagement eine erklärende Rolle. Branchen wie die Chemie- und Pharma- oder auch die Nahrungsmittelindustrie

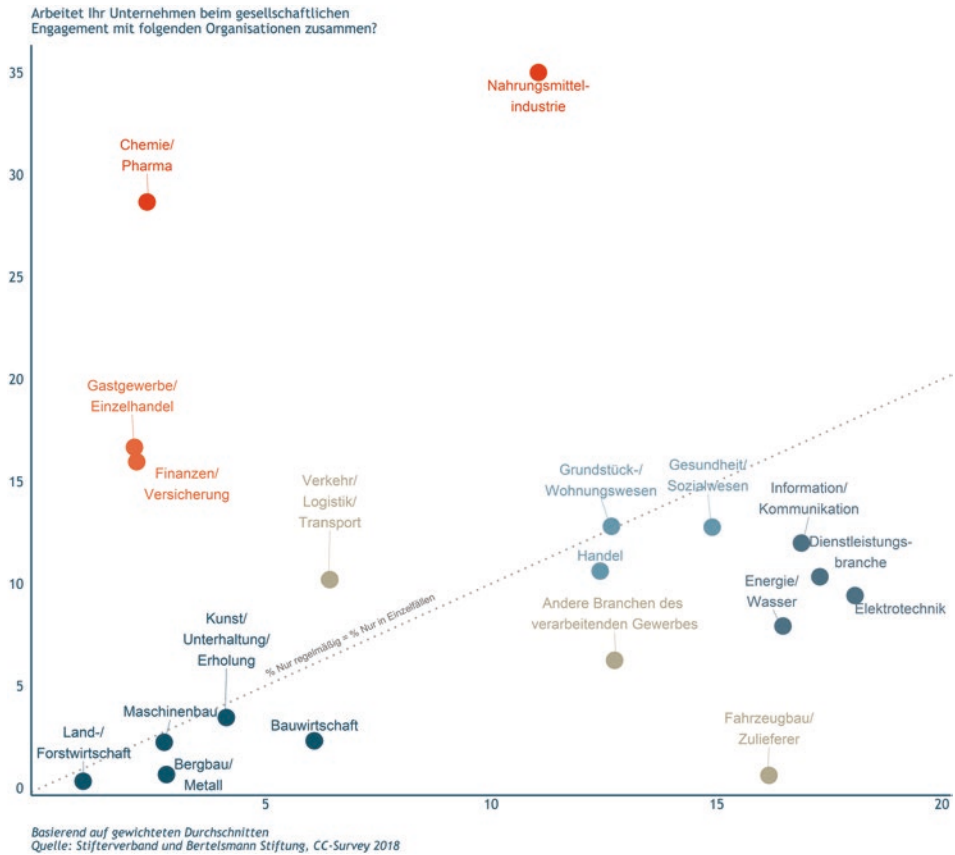


Abb. 3 Arbeitet Ihr Unternehmen beim gesellschaftlichen Engagement mit folgenden Organisationen zusammen? (Quelle: Stifterverband und Bertelsmann Stiftung, CC-Survey 2018)

scheinen bei ihren gesellschaftlichen Kooperationen stakeholderorientierter zu funktionieren als etwa der Fahrzeugbau und dessen Zuliefererindustrie (Abb. 3).

Das Potenzial, das in dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen steckt, ist bislang noch nicht über die verschiedenen Branchen hinweg ausgeschöpft. Eine Vielzahl der Befragten sieht insbesondere in der notwendigen Öffnung der Unternehmenskultur – beispielsweise über den Austausch mit der Zivilgesellschaft im engeren Sinn – eine Herausforderung für das eigene Unternehmen. Unternehmen können ihren Wert sowie ihre Verantwortung für eine nachhaltig funktionierende Gesellschaft unterstreichen, indem sie aktiv den Dialog mit der Gesellschaft suchen und somit Motor für nachhaltige Entwicklungsimpulse werden. Dass sie diese Rolle ernst nehmen und dies auch durch Maßnahmen untermauern, kann integraler Bestandteil einer zukunftsweisenden Unternehmensstrategie sein. Doch offensichtlich variiert diese Notwendigkeit stark nach Branche. Dazu kommt, dass innerhalb dieser Branchen wiederum sehr unterschiedliche

Anstrengungen auf der Ebene der verschiedenen Unternehmen zu beobachten sind (Labigne et al. 2019; Labigne und Knoll 2018). Die wissenschaftliche Kurzformel dafür lautet: „within case variation > between case variation“. Die Unterschiede innerhalb einer Branche sind, obwohl wir Branchenunterschiede identifizieren können, wohl noch größer als die Unterschiede zwischen den Branchen.

2.3 Akteursperspektive: Die Rolle der Stakeholder

Für Dominic Barton, einem international anerkannten Strategieexperten, ist die Arbeit mit Interessengruppen für Unternehmen von entscheidender Bedeutung für die Entwicklung des Unternehmenswerts: Shareholder-Value oder Stakeholder-Value, heiße es all zu oft, doch das sei die falsche Frage. Die Schaffung von direktem Unternehmenswert sei außerdem nicht das stärkste Argument, um eine gesellschaftliche Perspektive einzunehmen, fährt er fort: „Der Kapitalismus hängt für seine Legitimität und sein Überleben vom Vertrauen der Öffentlichkeit ab“ (Browne et al. 2015, S. 290). Dieser Aufsatz bietet nicht die Möglichkeit, die verschiedenen Stakeholder von Unternehmen, die Kunden, die Mitarbeiter oder Zulieferer, durchzugehen. Wir fokussieren uns im Folgenden nur auf Kooperationspartner für explizit gesellschaftliche Belange.

Einige Beobachter sehen Unternehmen zwar in einer Führungsrolle und setzen auf „business led collaborations“, um gesellschaftliche Probleme vom überhöhten Ressourcenverbrauch bis zur Jugendarbeitslosigkeit anzugehen. Die vorherrschende Perspektive orientiert sich allerdings meist an den weitentwickelten Kooperationen im Umweltbereich oder betont den fruchtbaren Konflikt zwischen Wirtschaft und NGO (Blanke 2018; BSR und The Rockefeller Foundation 2018; Zentes et al. 2012). Bisher hätten Unternehmen oftmals reagiert, nicht agiert, weshalb Stakeholdern als treibende Kraft eine besondere Bedeutung zukäme. Somit stellt sich die Frage, inwiefern engagierte Unternehmen mit anderen Unternehmen und Betrieben bei gesellschaftlichen Themen kooperieren bzw. welche zivilgesellschaftlichen Organisationen im engeren Sinn bisher mit Unternehmen zu tun haben (Abb. 4).

Wie wir aus den CC-Survey-Daten wissen, bezieht sich CC in der Breite der deutschen Wirtschaft auf die eigene lokale Region respektive den eigenen Standort in Deutschland. Allerdings zeigt sich auch: Etwa jedes zehnte Unternehmen in Deutschland kooperiert beim gesellschaftlichen Engagement mit INGO, also international agierenden NGO (9 %). Etwa 43 % der international agierenden Unternehmen arbeiten mit INGO zusammen. Hier steigt die Kooperationsintensität also deutlich an. Dabei geht es nicht nur um Zusammenarbeit im Sinn von Partnerschaften, sondern – was gerade in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen deutlich wird – auch um Aspekte wie Risiko- und Stakeholdermanagement. Das gilt gerade für größere Unternehmen.

Deutlich wird auch hier, dass neben Markenbildung und Markenschutz bei der Zusammenarbeit mit INGO auch der Know-how-Transfer eine stärkere Rolle als bisher angenommen spielt, so die Perspektive der Unternehmen. Auf diese Rolle des

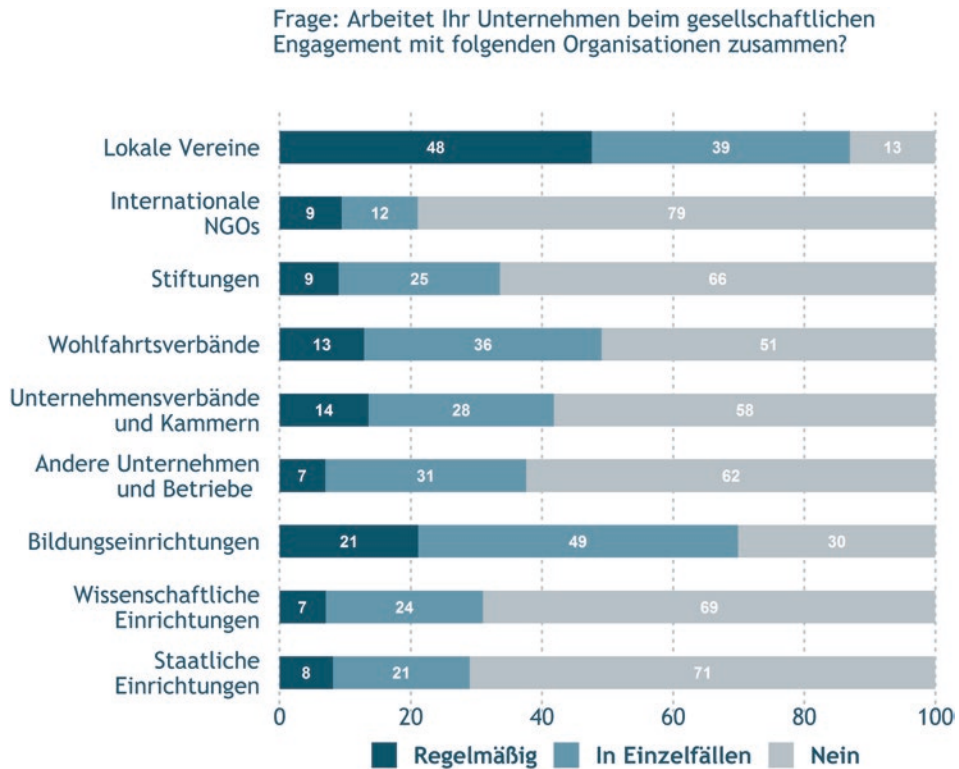


Abb. 4 Arbeitet Ihr Unternehmen beim gesellschaftlichen Engagement mit folgenden Organisationen zusammen? *NGO* Nichtregierungsorganisation. (Quelle: Stifterverband und Bertelsmann Stiftung, CC-Survey 2018)

Know-how-Transfers und darauf aufbauende Innovationsimpulse, die nicht nur von Unternehmen in Richtung gesellschaftlicher Organisationen, sondern gerade auch in umgekehrter Wirkungsweise ungenutztes Potenzial bieten, wird im Folgenden eingegangen.

2.4 Zukunftsperspektive: Die Innovationsagenda

Vielfältige Außenkontakte und die Intensität des Austauschs mit gesellschaftlichen Gruppen stimulieren Innovationsprozesse. Die quantitativen und qualitativen Daten des CC-Survey deuten an, dass weiche Wissensflüsse aus den gesellschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen das harte Geschäft der Innovation bereichern können. Neue Erkenntnisse und produktive Reibungen, die sich aus dem Versuch ergeben können, zusammenzuarbeiten, beispielsweise in einem gemeinsamen sozialen oder ökologischen Engagementprojekt, erhöhen die Chance, gute Ideen zu entwickeln (Gilroy et al. 2019).

CC-Aktivitäten, insbesondere diejenigen, die die breitere Belegschaft eines Unternehmens betreffen, sind ein vielversprechender Weg, um offene Innovation zu stärken.¹¹ Wenn erst einmal Kontakte und Vertrauen hergestellt werden können, hindert das Unternehmen nichts daran, auch Vertreter der Non-Profit-Organisation in interne Innovationsprozesse einzubeziehen. Die Einstellung, durch CC aufgeschlossener für Innovationen zu werden, hilft Unternehmen, die sich wandelnden Märkte und die Gesellschaft, in denen sie tätig sind, genauer zu erfassen. Für die Mitarbeiter ist es eine Chance zu lernen, einen Beitrag zu leisten und die Komfortzone zu verlassen, indem die vorherrschende Unternehmenskultur hinterfragt wird.

Über konventionelle Open-Innovation-Kollaboration mit Start-ups, Lieferanten oder Universitäten hinaus ist die Zusammenarbeit mit Bildungs- oder wissenschaftlichen Organisationen gerade bei größeren Unternehmen weit verbreitet. Die Hälfte der deutschen Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern kooperiert mit solchen innovationsrelevanten Außenstellen. In dieser Unternehmensgrößenkategorie kooperiert rund ein Drittel auch mit Stiftungen, Wirtschaftsverbänden und Wohlfahrtsorganisationen. Die Öffnung der Unternehmen für die breitere Zivilgesellschaft ist am häufigsten bei Großunternehmen in innovationsgetriebenen Branchen anzutreffen, so unser Befund, etwa bei globalen Pharmaunternehmen.

Erfolgreiche Innovationsimpulse (neue Geschäfts-, Produkt-, Dienstleistungsideen) in diesem Bereich werden am häufigsten von den größten sowie jüngeren (nach 2010 gegründeten) Firmen berichtet. Während eine stärkere Marke wie oben beschrieben ein weithin gesehener Vorteil ist, werden andere innovationsrelevante Vorteile je nach Unternehmensgröße unterschiedlich gesehen: Arbeitgeberattraktivität, Motivation der Mitarbeiter und Attraktivität der jeweiligen Region haben zwar Bezüge zum Innovationsmanagement, aber diese Agenda gilt es noch auszuarbeiten. Etwa findet fast die Hälfte der Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern durch CC eine Verstärkung ihrer Fähigkeiten. Doch gilt: Nur eine Minderheit der deutschen Wirtschaft berichtet bisher, dass konkrete CC-Aktivitäten bereits zu neuen Geschäftsideen geführt haben; im nationalen Durchschnitt ist es sogar weniger als ein Fünftel der Unternehmen.

3 Fazit: Drei Denkanstöße

Dieser Aufsatz hat zu einer aktuellen Entwicklung von Wirtschaftsunternehmen Bezug genommen. Die aktuelle Metadebatte handelt von der gesellschaftlichen Positionierung eines Unternehmens, kontextualisiert von einem andauernden Gesellschafts- und

¹¹Der Stifterverband verantwortet eine nationale Open Innovation Initiative. Mit der Initiative möchte der Stifterverband die Akteure aus Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Verwaltung zusammenbringen und die Potenziale und Handlungsbedarfe offener Wissenschaft und Innovation genauer untersuchen. Ziel der Initiative ist, Akteuren in Wissenschaft und Innovation sowie der Politik Impulse für die strategische Öffnung zu geben und Förderinstrumente abzuleiten.

Wertewandel. Der Kern handelt dabei von der alten Frage, ob gesellschaftliche Interessen und wirtschaftliches Kerngeschäft sinnvoll in Verbindung gebracht werden können. Die Frage ist schwierig zu beantworten, da wir uns bei der Beantwortung der Fragen auf jahrzehnte- und sogar jahrhundertealte Kategoriengerüste stützen. Üblicherweise gehen Bürgerinnen und Bürger, Kunden und die Mehrzahl der Beobachter davon aus, dass gesellschaftliche und wirtschaftliche Interessen oftmals in Zielkonflikten und Spannung zueinander stehen, weshalb der regulierende Staat einen Ausgleich schaffen müsse. In den Worten des Wirtschaftsethikers Prof. Christoph Lütge gehen die meisten Menschen davon aus, dass das Leben eine Wippe sei: Wenn eine Seite gewinnt, muss eine andere Seite verlieren. Doch wie Lütge weiter ausführt, ist das Leben nun einmal keine Wippe (Lütge 2014).

Es wurde deshalb versucht zu zeigen, dass die verschiedenen Konzepte rund um Unternehmensengagement sich in sinnvoller Weise mit der in Deutschland ausgeprägten Tradition der sozialen Marktwirtschaft und des Ordoliberalismus in Verbindung bringen lassen. Die aufgeführten Datenpunkte haben dabei konkretisiert, dass Unternehmen in Deutschland durchaus gesellschaftlich engagiert sind. Es wurde aber auch deutlich, dass für empirische Fragestellungen nach Branchen, Akteuren und Themen zu differenzieren ist. Des Weiteren geht es auf Ebene der Unternehmen selbst weniger um eine Nachhaltigkeits-, eine CSR-, oder eine CC-Strategie, als um eine Strategie der erfolgreichen Positionierung des Unternehmens. Und dafür müssen Unternehmen gesellschaftlichen Veränderungen Rechnung tragen. Die klassischen Engagementformate werden dieser Anforderung nur begrenzt gerecht, bieten jedoch einen Einstieg in veränderte Verhaltensmuster unternehmerischen Handelns.

Am Anfang des Aufsatzes wurden drei Themen angesprochen: erstens die Professionalisierung und Kodifizierung, zweitens die sich auf den Begriff der Selbstlosigkeit stützende Rechtsetzung sowie drittens die Frage des Betrachtungszeitraums erfolgreicher Unternehmungen. Dabei ist festzuhalten, dass eine Professionalisierung gerade im Segment der Großunternehmen deutlich voranschreitet. Hingegen ist unklar, wie sich die Breite der deutschen Wirtschaft dazu verhält. Gerade der traditionell sozial engagierte Mittelstand schaut hier mit einem klugen, konservativen Blick auf den Wandel in Großunternehmen, die sich auf CEO-Ebene rund um Purpose Driven Business und Total Societal Impact ranken. Auch haben nicht gelistete, eigentümergeführte Unternehmen keine Investoren im Rücken, die nicht finanzielle Indikatoren sehen wollen und diese zunehmend, wenn auch noch nicht in aller Konsequenz, bei Investitionsentscheidungen berücksichtigen.

Zur zweiten Fragestellung, ob gemeinwohlorientiertes Handeln selbstlos sein muss und wie diese Selbstlosigkeit zu interpretieren ist, braucht es gesonderte Analysen. Diese Analysen sollte sich in einem interdisziplinären Austausch zwischen Ökonomen, Soziologen und v. a. Juristen der Fragestellung widmen, wie der suggerierte Trade-off im deutschen Gemeinnützigkeitsrecht entschärft bzw. neu interpretiert werden kann. Eine Möglichkeit dazu ist, und damit kommen wir zu drittens, die Selbstlosigkeit bzw. den eigenen Mehrwert für das Unternehmen auf eine sehr kausale kurzfristige Betrachtung von Mehrwert

zu beziehen. Denn klar ist, dass gesellschaftliches Unternehmensengagement v. a. einen langfristigen Mehrwert für das Unternehmen bietet. Dass sich mittel- und langfristige gesellschaftliche und wirtschaftliche Mehrwertzuwächse gegenseitig bestärken, ist dabei in unserem Gesellschafts- und Wirtschaftsmodell der sozialen Marktwirtschaft anschlussfähig – und Grundgedanke des Stifterverbands Stifterverbandes.

Literatur

- Alberg-Seberich M et al (2015) Corporate Volunteering aus der Sicht von Unternehmen: Ein Ansatz für gesellschaftliches Engagement, Mitarbeiterzufriedenheit und Innovationskraft
- Albers H-H, Hartenstein F (Hrsg) (2017) CSR und Stadtentwicklung: Unternehmen als Partner für eine nachhaltige Stadtentwicklung. Springer VS, Berlin
- Altenburger R (Hrsg) (2013) CSR und Innovationsmanagement: Gesellschaftliche Verantwortung als Innovationstreiber und Wettbewerbsvorteil. Springer VS, Berlin
- Anheier HK, Juergensmeyer M (Hrsg) (2012) Encyclopedia of Global Studies. SAGE, Thousand Oaks
- Anheier HK, Labigne A (2012) Civility. In: Anheier HK, Juergensmeyer M (Hrsg) Encyclopedia of Global Studies. SAGE, Thousand Oaks, S 206–209
- Backhaus-Maul H (2004) Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat. Aus Politik und Zeitgeschichte: APuZ 14:23–30
- Backhaus-Maul H et al (Hrsg) (2010) Corporate Citizenship in Deutschland: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven, 2. Aufl. VS Verlag, Wiesbaden
- Backhaus-Maul H, Kunze M, Nährlich S (Hrsg) (2018) Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland: Ein Kompendium zur Erschließung eines sich entwickelnden Themenfeldes. Springer VS, Wiesbaden
- Berthoin Antal A, Oppen M, Sobczak A (2009) (Re)discovering the social responsibility of business in Germany. J Bus Ethics 89:285–301
- Blanke M (2018) Praxis-Studie: Corporate Volunteering in Deutschland. UPJ, Berlin
- Browne J, Nuttall R, Stadlen T (copyright2015) Connect: how companies succeed by engaging radically with society. Allen, London
- BSR, The Rockefeller Foundation (Hrsg) (2018) Private-Sector Collaboration for Sustainable Development
- EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2016) Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands. EFI, Berlin
- Frantz C, Kolb H (Hrsg) (2009) Transnationale Zivilgesellschaft in Europa: Traditionen, Muster, Hindernisse. Waxmann, Münster
- Gilroy, P et al (2019) Open for innovation: why engaged firms are more creative: CC-Survey: Corporate Citizenship in Germany. Berlin. <https://www.stifterverband.org/medien/open-for-innovation>
- Hänsel M, Kaz K (Hrsg) (2016) CSR und gesunde Führung: Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung. Springer VS, Berlin
- Hansen K (Hrsg) (2014) CSR und diversity management: Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen. Springer VS, Berlin
- Hirschfeld A (2016) Anael Labigne: the attitudinal dimensions of civility–voluntary associations and their role in France, Germany, and the United States. Nomos, Baden-Baden

- Hüther M, Bergmann K, Enste Dominik H (Hrsg) (2015) Unternehmen im öffentlichen Raum: Zwischen Markt und Mitverantwortung. Springer VS, Wiesbaden
- Labigne A (2014) The attitudinal dimension of civility: voluntary associations and their role in France, Germany and the United States. Nomos, Baden-Baden
- Labigne A (2016) Unternehmen im öffentlichen Raum – Grundlegender Sammelband oder Sammelsurium? *Forschungsjournal Soz Bewegungen* 29:263–267
- Labigne A et al (2018a) Die sozialen Investitionen der deutschen Wirtschaft, Berlin. https://www.stifterverband.org/pressemitteilungen/2018_12_03_cc-survey
- Labigne A et al (2018b) Bessere Daten für besseres Unternehmensengagement – CC-Survey 2018: Unternehmensengagement und Corporate Citizenship in Deutschland. Berlin. https://www.cc-survey.de/files/Stifterverband_und_Bertelsmann_Stiftung_CC-Survey-2018_Erstergebnisse_web.pdf
- Labigne A, Knoll K (2018) Unternehmensengagement der Chemie- und Pharmabranche: Impulspapier für eine nachhaltige Entwicklung. Berlin
- Labigne A et al (2019) Kooperationen mit internationalen NGOs: Wirtschaft und Ziele für nachhaltige Entwicklung, Berlin
- Lang R, Sturm E (2015) Neue Verbindungen schaffen – Unternehmenskooperationen für gemeinnützige Organisationen. UPJ, Berlin
- Lütge C (2014) Ethik des Wettbewerbs. Beck, München
- Müller S (2017) Neue Berichtspflicht zu gesellschaftlichen Aspekten: CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz. Bilanz + Buchhaltung: die Zeitschrift für Buchhaltung und Rechnungswesen 62:13–16
- Rucht D (2009) Von Zivilgesellschaft zu Zivilität: Konzeptuelle Überlegungen und Möglichkeiten der empirischen Analyse. In: Frantz C, Kolb H (Hrsg) Transnationale Zivilgesellschaft in Europa: Traditionen, Muster, Hindernisse. Waxmann, Münster, S 75–102
- Straub E (1995) Almanach des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, zusammengestellt aus Anlass des 75jährigen Jubiläums – 1920–1995. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen
- Zentes J, Kolb S, Fechter M (2012) Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NGOs aus Unternehmensperspektive. Campus, Frankfurt a. M.



Dr. Anael Labigne, geboren 1984 in Lisieux, Frankreich, Studium der Soziologie und Volkswirtschaftslehre in Heidelberg und Lund, Schweden. Promotion 2013 an der Freien Universität Berlin (ISTR-Dissertation Award). In dieser Zeit Visiting Scholar an der Columbia University in New York und Lecturer an der Science Po in Paris. Nach Tätigkeiten als wissenschaftlicher Assistent und als Mitglied der Geschäftsleitung eines Dienstleistungsunternehmens seit mehreren Jahren in leitender Funktion beim Stifterverband, in dem sich Unternehmen und Stiftungen für Bildung, Wissenschaft und Innovation zusammenschließen und engagieren. Zurzeit ist er tätig als Leiter Unternehmensengagement und als Mitglied der Geschäftsleitung bei ZiviZ im Stifterverband.

Quelle Porträtfoto: ZiviZ,
Stifterverband

Ein Überblick institutioneller Herangehensweisen von CSR in der Wirtschaft

Den Ehrbaren Kaufmann leben: Die Angebote der bayerischen Industrie- und Handelskammern zum Thema verantwortungsvolles Wirtschaften

Henrike Purtik und Gerti Oswald

1 Vom Ehrbaren Kaufmann zum verantwortungsvollen Unternehmer von heute

Der Ehrbare Kaufmann prägt seit jeher die Arbeit der IHK-Organisation, denn die Industrie- und Handelskammern (IHKn) wurden 1956 vom Gesetzgeber beauftragt, für „Wahrung von Anstand und Sitte des Ehrbaren Kaufmanns“ zu wirken (IHKG 1956: Art.1[1]). Vor dem Hintergrund globaler Wertschöpfungsketten und aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen wie dem Klimawandel, Ressourcenknappheit und dem demografischen Wandel gewinnt diese Aufgabe stetig an neuer Bedeutung. Im Folgenden wird erläutert, wie die bayerischen IHKn das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns gezielt nutzen, um kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR) anzusprechen und auf ihrem Weg hin zu verantwortungsvollem und zukunftsfähigem Wirtschaften zu begleiten.

1.1 Der Ehrbare Kaufmann – Fundament und Richtschnur der Arbeit der Industrie- und Handelskammern

Auf den ersten Blick mag der Begriff des Ehrbaren Kaufmanns antiquiert erscheinen und tatsächlich wurde das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns bereits im Mittelalter gelehrt (Schwalbach und Klink 2015). Damit ist die Idee zwar schon sehr alt, aber dennoch

H. Purtik (✉) · G. Oswald

Bayerischer Industrie- und Handelskammertag BIHK e. V., München, Deutschland

E-Mail: purtik@muenchen.ihk.de

G. Oswald

E-Mail: oswald@muenchen.ihk.de

zeitlos, mehr noch: moderner denn je. Der Ehrbare Kaufmann steht für den verantwortungsvollen Unternehmer von heute, der wertebasiert Verantwortung für das eigene Handeln trägt und die (langfristigen) Auswirkungen seiner Entscheidungen und seines wirtschaftlichen Handelns abschätzt – für sein Unternehmen und darüber hinaus. Ein Ehrbarer Kaufmann handelt im Interesse seines Unternehmens und achtet dabei darauf, dass er nicht auf Kosten anderer wächst – sei es anderer Menschen, anderer Länder, künftiger Generationen oder der Umwelt. In der gelebten Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft sieht er eine unternehmerische Chance, die die Zukunftsfähigkeit seines Unternehmens sichert.

Hinter dem Begriff des Ehrbaren Kaufmann steht somit ein genderneutrales Leitbild, das die bereits sehr alte Tradition verantwortungsvollen, fairen Wirtschaftens fortsetzt und somit das Wie verantwortungsvoller Unternehmensführung beschreibt. Im Jahr 2017 wurde das Leitbild des Ehrbaren Kaufmann auch in der Präambel des Deutschen Corporate Governance Kodex festgehalten.

Für die IHK-Organisation bedeutet der gesetzliche Auftrag, für Anstand und Sitte des Ehrbaren Kaufmanns zu wirken, also ein klares, aktives Eintreten für Fairness und Nachhaltigkeit im Wirtschaftsleben, und zwar in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit: Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft.

Der Bayerische Industrie und Handelskammertag (BIHK) e. V. hat sich daher im Jahr 2012 darauf verständigt, den Ehrbaren Kaufmann als eines von fünf Exzellenzthemen festzulegen, um der bayerischen Wirtschaft bei diesem zentralen Thema eine gemeinsame Stimme zu geben. In Zeiten des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels besitzt dieser Schritt besondere Relevanz. Insbesondere die Finanzmarktkrise und das Fehlverhalten einzelner Konzerne, wie z. B. in der Abgasaffäre, haben einen Vertrauensverlust gegenüber Wirtschaft und Politik in der Gesellschaft hervorgerufen. In der Folge hat auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, auch CSR genannt, erheblich an Bedeutung gewonnen. Politik, Verbraucher, Anleger und Nichtregierungsorganisationen interessieren sich zunehmend dafür, inwiefern Unternehmer Verantwortung für die Auswirkungen ihres Handelns übernehmen.

1.2 Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns – noch heute ein Wertekompass für kleine und mittlere Unternehmen

Eine IHK-Umfrage unter den bayerischen Mitgliedsunternehmen zeigt, dass das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns von der Unternehmerschaft weiterhin als sehr relevant empfunden wird: 92% der befragten Unternehmen messen dem Leitbild eine hohe oder sehr hohe Bedeutung bei (BIHK 2018). Gerade für KMU, in denen Geschäftsführung und Inhaberschaft oft zusammenfallen und die meist in der Region tief verwurzelt sind, scheint das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns, das mit der persönlichen Haltung und

Werten wie Vertrauen, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und einer langfristigen Perspektive verbunden wird, greifbarer und selbsterklärender als sperrige Begriffe wie Nachhaltigkeit und CSR (vgl. Schneider 2015; Murillo und Llozano 2006).

In der heutigen Zeit gilt es, die Haltung und Werte des Ehrbaren Kaufmanns im Unternehmensalltag systematisch zu verankern. Denn wo früher für den traditionellen Ehrbaren Kaufmann Haltung und Handlung unmittelbar verknüpft waren, sind heute oftmals komplexe Strukturen getreten, für die verantwortungsvolles Handeln in Unternehmensprozessen und -strategien definiert werden müssen. Der Managementansatz CSR spielt dabei eine Schlüsselrolle, um das Bild des Ehrbaren Kaufmanns glaubhaft nach außen zu tragen.

1.3 Vom Ehrbaren Kaufmann zum verantwortungsvollen Unternehmer von heute

Es geht bei dem Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns also nicht um eine Alternative oder gar einen Gegenentwurf zu CSR, wie es in der Literatur irrtümlicher Weise manchmal behauptet wird (Beschoner und Hajduk 2015). Vielmehr werben die bayerischen IHKn für das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns und die damit verbundenen Werte, um gerade KMU einen unmittelbaren Zugang zu CSR zu bieten.

Der Managementansatz CSR bietet Unternehmen die Möglichkeit, bestehendes Engagement weiterzuentwickeln, zu verstetigen und strategisch im Kerngeschäft zu verankern. Für viele Mittelständler ist es beispielsweise selbstverständlich, als attraktiver und wertschätzender Arbeitgeber aufzutreten und den Energie- und Ressourceneinsatz fortlaufend zu reduzieren. Sie scheuen jedoch teilweise die Kosten einer schriftlichen Dokumentation sowie seiner Systematisierung mittels CSR.

Die bayerischen IHKn sehen es daher als ihre Aufgabe, die verschiedenen Facetten eines CSR-Managementsystems sowie den direkten und indirekten Nutzen von verantwortungsvollem Wirtschaften für KMU aufzuzeigen und ihre Mitgliedsunternehmen dabei zu unterstützen, ökonomische, gesellschaftliche und ökologische Verantwortung bewusst als Erfolgsfaktor in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Unter dem Dach der Initiative „Den Ehrbaren Kaufmann leben“ betätigen sie sich in mehreren Handlungsfeldern: Sie 1) sensibilisieren und informieren ihre Mitgliedsunternehmen, 2) unterstützen und vernetzen sie auf dem Weg zu verantwortungsvollem Wirtschaften, 3) sie positionieren sich im politischen und gesellschaftlichen Diskurs und 4) sehen im Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns auch eine Orientierung für das eigene Handeln.

Ziel der Aktivitäten ist dabei stets, für das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns und den CSR-Managementansatz zu werben und Rahmenbedingungen zu fördern, die ökonomisch, ökologisch und sozial verantwortliches Wirtschaften in einer immer vernetzteren Welt weiter ermöglichen und fördern.

2 Sensibilisieren und informieren: CSR zum Thema machen

Die IHKn in Bayern haben die Aufgabe, für das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns zu werben sowie die gesellschaftliche Relevanz und den Business Case des Themas aufzuzeigen. Gleichzeitig soll die Unternehmerschaft motiviert werden, durch die Implementierung eines CSR-Managementsystems das Thema Verantwortung systematisch im Unternehmen zu integrieren. Als Maßnahmen seien an dieser Stelle beispielhaft die BIHK-Publikationsreihe „Verantwortung lohnt sich“, die Aspekte der Unternehmensverantwortung im nationalen und internationalen Geschäft beleuchtet, und Veranstaltungen wie der jährlich stattfindende Bayerische CSR-Tag genannt, der unterschiedliche Aspekte des Themas aufgreift und eine Plattform für Information, Diskussion und Austausch bietet.

2.1 Kampagne Verantwortung lohnt sich

Die BIHK-Publikationen *Verantwortung lohnt sich. Den Ehrbaren Kaufmann leben* (BIHK 2016) und *Verantwortung lohnt sich. Weltweit. Der Ehrbare Kaufmann in der Praxis – grenzenlos engagiert* (BIHK 2015) zeigen an konkreten Maßnahmen und Best-Practice-Beispielen auf, wie unternehmerische Verantwortung realisiert werden kann. Während die eine Publikation sich insbesondere dem CSR-Management in den vier Dimensionen Ökonomie, Ökologie, Arbeitsplatz und Gemeinwesen widmet, stellt die zweite Publikation die unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt in den Mittelpunkt und behandelt beispielsweise die verantwortliche Gestaltung von Lieferpartnerschaften sowie das Thema Menschenrechte.

In beiden Publikationen wird viel Wert darauf gelegt, dass Unternehmer zu Wort kommen und von ihren eigenen Erfahrungen berichten, denn die Erfahrungen der bayerischen IHKn zeigen, dass Best-Practice-Beispiele für Unternehmen oftmals am hilfreichsten sind.

2.2 Der Bayerische CSR-Tag und weitere Veranstaltungsformate

Mit dem Bayerischen CSR-Tag organisiert der BIHK in Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales seit 2013 jährlich die größte CSR-Netzwerkveranstaltung in Bayern. Jedes Jahr widmet sich die Veranstaltung einem anderen, aktuellen Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. So stand im Jahr 2017 die Agenda 2030 der Vereinten Nationen mit ihren 17 Zielen für eine nachhaltige Entwicklung sowie der unternehmerische Beitrag zu diesen im Mittelpunkt der Veranstaltung. Im Jahr 2018 widmete sich der Bayerische CSR-Tag den Potenzialen und Herausforderungen der Digitalisierung für eine nachhaltige Entwicklung. Mit Vorträgen, Workshops und Start-up-Pitches werden unterschiedliche Sichtweisen präsentiert

und die Teilnehmer eingeladen, mit anderen Unternehmen und Experten aus Politik, Wissenschaft und Gesellschaft zu diskutieren.

Die Mitgliedsunternehmen werden zudem regelmäßig in regionalen Veranstaltungen über neue gesetzliche Initiativen und Entwicklungen informiert. So organisierten die bayerischen IHKn beispielsweise im Jahr 2017 Informationsveranstaltungen zum Thema Wirtschaft und Menschenrechte, die über die Hintergründe und Erwartungen des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte an Unternehmen informierten und Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen aufzeigten.

2.3 Wissensplattformen und Informationsmaterialien

Ergänzend stehen allen Mitgliedsunternehmen Informationsmaterialien wie die IHK-Merkblätter auf den Webseiten der bayerischen IHKn zur Verfügung, die einen ersten Überblick über aktuelle Themen und Gesetzesinitiativen im Bereich CSR zusammenfassen.

Mit der Wissensplattform www.csr.bayern.de wurde in Kooperation mit dem Bayerischen Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales zudem ein weiteres elektronisches Informationsportal ins Leben gerufen.

3 Unterstützen und vernetzen: Unternehmen auf ihrem Weg zu verantwortlichem Wirtschaften begleiten

Die IHKn in Bayern stellen nicht nur aktuelle Informationen rund um das Thema CSR zur Verfügung, sondern konzipieren auch Praxistools für die Mitgliedsunternehmen, die sie bei der Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung unterstützen. Denn nur wenn Unternehmen zu ökonomisch, ökologisch und sozial verantwortungsvollem Handeln befähigt werden, kann der Ehrbare Kaufmann vom Leitbild und einer persönlichen Haltung zum Managementansatz CSR werden.

Um die Wirkung dieser Praxishilfen zu erhöhen, arbeiten die bayerischen IHKn bei der Erstellung der Materialien oftmals mit weiteren Partnern zusammen. So entstanden beispielsweise Handlungsanleitungen in Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Soziales, dem Deutschen Global Compact Netzwerk und im Rahmen des Umweltpakts Bayern mit dem Landesamt für Umwelt.

3.1 CSR-Praxisleitfaden „Unternehmenserfolg durch wertebasierte Unternehmensführung“

Im Jahr 2017 wurde gemeinsam mit dem Bayerischen Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales der CSR-Praxisleitfaden „Unternehmenserfolg durch wertebasierte

Unternehmensführung“ entwickelt, der KMU an die Einführung eines CSR-Managementsystems heranführt.¹

3.2 Pilotprojekt im Umweltpakt Bayern „Nachhaltige Lieferkette“

Ebenfalls im Jahr 2017 führte der BIHK im Rahmen des Umweltpakts Bayern gemeinsam mit dem bayerischen Landesamt für Umwelt das Pilotprojekt „Nachhaltige Lieferkette“ durch. Mit Unterstützung eines externen Dienstleisters und unter Einbezug von acht Pilotunternehmen wurden praxisnahe Handlungshilfen für die Verankerung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Themen in der gesamten Lieferkette entwickelt.² In sechs Schritten werden Unternehmen an das nachhaltige Lieferkettenmanagement herangeführt und finden Arbeitsmaterialien, die sich unmittelbar im Unternehmen anwenden lassen – von der Identifikation der Risiken in der Lieferkette bis zur Weiterentwicklung der Lieferanten. Beispielsweise wurde ein AGB-geprüfter Verhaltenskodex für Lieferanten entwickelt, der als Grundlage zur Umsetzung im eigenen Unternehmen dienen kann.

Unternehmen, die sich vor dem Hintergrund des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte verstärkt mit dem Aspekt der Menschenrechte in ihrer Wertschöpfungskette auseinandersetzen wollen, steht zudem ein weiteres Unterstützungsangebot offen. Gemeinsam mit dem Deutschen Global Compact Netzwerk hat der BIHK erstmals im Jahr 2017 das Qualifizierungsprogramm „Fit für den NAP“ angeboten, das Unternehmen über fünf Monate hinweg dabei assistierte, das Thema Menschenrechte im Unternehmen zu adressieren.

3.3 Multiplikatorenleitfaden „Menschenrechtliche Sorgfalt – Relevanz und Handlungsmöglichkeiten für KMU“

Doch die Leitfäden und Unterstützungsangebote der bayerischen IHKn richten sich nicht nur an Unternehmen. So haben die bayerischen IHKn 2016 beispielsweise gemeinsam mit dem Global Compact Netzwerk Deutschland und der Managementberatung twentyfifty den Leitfaden „Menschenrechtliche Sorgfalt – Relevanz und Handlungsmöglichkeiten für KMU“ entwickelt. Zielgruppe sind hier v. a. Multiplikatoren, d. h. Nichtregierungsorganisationen, die IHKn selbst sowie das Netzwerk von Auslandshandelskammern

¹Den Praxisleitfaden sowie begleitende Arbeitsmaterialien und Best-Practice-Beispiele stehen allen interessierten Unternehmen auf folgender Webseite zur Verfügung: www.csr.bayern.de.

²Die Arbeitshilfen stehen auf den Seiten des Umweltpakts Bayern allen interessierten Unternehmen zur Verfügung: www.umweltpakt.bayern.de/nachhaltigkeitsmanagement.

(AHKn) und Beratungsunternehmen. Der Leitfaden soll die verschiedenen Akteure dazu befähigen, Unternehmen für das Thema Menschenrechte zu sensibilisieren und sie bezüglich geeigneter Maßnahmen zu beraten.

3.4 Weiterbildungsangebote der bayerischen Industrie- und Handelskammern

Die Unterstützungsmaterialien werden durch IHK-Weiterbildungsangebote ergänzt. Diese umfassen beispielsweise den Zertifikatslehrgang zum „CSR-Manager/-in IHK“ in München, Nürnberg oder Würzburg sowie Seminare, die besondere Themen oder Zielgruppen in den Mittelpunkt stellen. Beispiele hierfür sind Seminare wie „Einstieg in den Nachhaltigkeitsbericht“ und „CSR und Nachhaltigkeit kompakt! Praktischer Einstieg für KMU“ sowie „CSR für Start-ups und Existenzgründer“. Viele der Seminarthemen können auch als Inhouse-Veranstaltungen angeboten werden, um noch spezifischer auf die Fort- und Weiterbildungsbedürfnisse der einzelnen Unternehmen einzugehen.

4 Positionieren: Der engagierten Wirtschaft eine Stimme geben

Neben der Information und Unterstützung der Mitgliedsunternehmen sieht der BIHK es auch als seine Aufgabe, sich am öffentlichen und politischen Diskurs rund um das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zu beteiligen, aktuell etwa zum Thema Wirtschaft und Menschenrechte, zur Integration von Geflüchteten mittels einer dualen Ausbildung oder zur Bildung für nachhaltige Entwicklung. Mit Studien und Umfragen sowie Stellungnahmen und Positionspapieren bringen die bayerischen IHKn sich im öffentlichen Diskurs und Meinungsbildungsprozess ein, der Unternehmen, aber auch Politik und Gesellschaft zu mehr Nachhaltigkeit befähigt. Denn im Sinn einer Verantwortungspartnerschaft sind nicht nur Unternehmen gefordert: Auch Verbraucher, die öffentliche Hand sowie zivilgesellschaftliche Gruppen müssen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden.

4.1 Studien

Die IHK-Arbeit basiert in allen Aufgabenfeldern auf einem engen Kontakt zu den Unternehmen. Es gilt, ihre Meinung und Wünsche zu kennen und wiederzugeben. Besonders wichtig erscheint diese Rückkopplung, wenn durch gesetzliche Auflagen oder eine sich durchsetzende neue Haltung gewohnte Verhaltensweisen infrage gestellt werden und neue Standards in den Unternehmen Einzug halten sollen – so wie es auch im Themenfeld CSR der Fall ist.

In diesem Sinn fragen die bayerischen IHKn in Studien und Umfragen immer wieder bei den Unternehmen nach und machen Bestandsaufnahmen, um daraus dann Handlungsempfehlungen sowohl für die Unternehmen selbst, als auch für die Politik abzuleiten. Zudem orientieren sie die (Weiter-)Entwicklung der eigenen Service- und Informationsangebote für Unternehmen an den Ergebnissen.

So entschlossen sich die bayerischen IHKn beispielsweise im März 2018, die Umfrage „Verantwortungsvolles Wirtschaften in Bayern“ (BIHK 2018) durchzuführen, um in Erfahrung zu bringen, wie Unternehmen mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und Rolle umgehen: Wie steht es um das Thema „Verantwortliches Wirtschaften“ in den bayerischen Unternehmen? Was treibt die Unternehmen an? Was tun sie bereits? Und was brauchen sie, damit sie in Zukunft noch nachhaltiger, verantwortlicher und erfolgreicher wirtschaften können?

Allein die hohe Teilnehmerquote von 22 % – an der Umfrage nahmen 1174 von rund 5300 befragten Unternehmen teil – zeigt, welche Bedeutung das Thema für Unternehmer heute hat. Zu den zentralen Ergebnissen zählen die folgenden:

- Werte und persönliche Haltung prägen das unternehmerische Engagement. Zunehmend werden auch betriebswirtschaftliche Aspekte als zentrale Treiber für verantwortungsvolles Wirtschaften erkannt.
- Neben der Digitalisierung dominieren Umweltthemen wie Energie und Rohstoffe, Klimawandel, Recycling und Abfallvermeidung die zukünftige Nachhaltigkeitsagenda.
- Unternehmen erwarten von der Politik insbesondere verlässliche Rahmenbedingungen und Freiräume für unternehmensspezifische Verantwortung. Ein Großteil der Unternehmen spricht sich zudem für steuerliche Anreize für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen aus.

4.2 Stellungnahmen und Positionspapiere

Gegenüber der Politik machen sich die bayerischen IHKn für Rahmenbedingungen stark, die ökonomisch, ökologisch und sozial verantwortliches Wirtschaften weiter fördern. Im Einzelnen setzen sich die bayerischen IHKn dafür ein, dass das bestehende Engagement der Betriebe gewürdigt, Unternehmen bei der Erfüllung ihrer neuen gesetzlichen Transparenzanforderungen unterstützt, Nachhaltigkeit als Leitbild der Gesellschaft etabliert und Verantwortungspartnerschaften in den Wirtschaftsregionen gestärkt werden.

Entwirft der Gesetzgeber neue Regularien (CSR-Berichtspflicht, Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte etc.), nimmt die IHK nach einem umfassenden Meinungsbildungsprozess aus Sicht der Unternehmen während des Gesetzgebungsprozesses dazu Stellung.

4.3 Gremienarbeit

Zunehmend gründen die bayerischen IHKn auch spezielle Gremien, die sich dem Thema Unternehmensverantwortung widmen und konsultiert werden können. So verfügt die IHK für München und Oberbayern beispielsweise seit 2018 über den Fachausschuss „Unternehmensverantwortung“. Im Sommer 2018 als Arbeitskreis mit mehr als 40 Mitgliedsunternehmen gegründet, wurde aus dem Arbeitskreis mit Beschluss der IHK-Vollversammlung vom Dezember 2018 ein IHK-Ausschuss. Ziel des Gremiums ist es, Nachhaltigkeit als Leitbild einer zukunftsfähigen Entwicklung zu stärken, zur Umsetzung der UN-Agenda 2030 in der Region beizutragen und der verantwortungsbewussten Wirtschaft in der politischen und der gesellschaftlichen Diskussion eine Stimme zu geben. Auch die IHK für Oberfranken Bayreuth hat 2019 einen CSR-Erfa-Kreis gegründet, um den Austausch und die Vernetzung zwischen engagierten Unternehmen in der Region zu fördern.

5 Vorbild sein: Gemeinsam Verantwortung unternehmen

Nicht zuletzt kommt den bayerischen IHKn beim Exzellenzthema Ehrbarer Kaufmann/CSR auch eine wichtige Vorbildfunktion zu. Die Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit und Verantwortung zu ermuntern und befähigen, ist die eine Seite der Medaille. Aktiv mit gutem Beispiel voranzugehen, ist die andere Seite. Denn das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns nach außen zu tragen, ist nur dann glaubwürdig, wenn es auch nach innen gelebt wird. Der IHK-Markenkern „Gemeinsam unternehmen wir Verantwortung“ soll dabei als Orientierungsrahmen für die Weiterentwicklung der IHK dienen und ein gemeinsames, am Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns orientiertes Selbstverständnis fördern.

5.1 Markenkern leben

Die deutschen IHKn haben auch auf Initiative der bayerischen IHKn die Marke IHK weiterentwickelt. Im Kern steht nun seit 2015 das Bekenntnis „Gemeinsam unternehmen wir Verantwortung“. Alle 79 deutschen IHKn sind aufgerufen, diesen Markenkern für sich zu adaptieren und mit Leben zu füllen.

Der neue Markenkern lenkt den Fokus der IHK-Arbeit u. a. noch stärker auf das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns, um den IHK-Mitgliedsunternehmen, den ehrenamtlich Engagierten sowie den Mitarbeitern Orientierung zu geben. Der IHK-Markenkern ist somit als Ausgangspunkt für einen Veränderungsprozess zu begreifen, um bestehende Strategien und Maßnahmen zu analysieren und weiterzuentwickeln und dabei v. a. den Transfer des Leitbilds des Ehrbaren Kaufmanns in die Organisation noch stärker umzusetzen.

5.2 Engagement sichtbar machen und berichten

Die ersten bayerischen IHKn haben sich auch bereits auf den Weg gemacht, ihr bestehendes Engagement systematisch zu erfassen, weiterzuentwickeln und sichtbar zu machen. So ist die IHK Nürnberg für Mittelfranken 2012 dem Global Compact beigetreten und bekennt sich zu zehn Prinzipien einer nachhaltigen und verantwortungsvollen Unternehmensführung. Konkret ist damit die Verpflichtung verbunden, die Herausforderungen und Aufgaben in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung zu fördern, die Ziele und die Arbeit der Initiative zu unterstützen und dieses Engagement gegenüber den Stakeholdern im Einflussbereich der IHK Nürnberg für Mittelfranken zu kommunizieren (IHK Nürnberg für Mittelfranken 2017).

Die IHK für München und Oberbayern, die mitgliedsstärkste IHK in Deutschland, hat sich zudem entschlossen, für das Berichtsjahr 2018 einen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Der Nachhaltigkeitsbericht wurde nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) erstellt, der Aussagen zu 20 Prinzipien verantwortungsbewusster Unternehmensführung in den vier Bereichen Strategie, Prozessmanagement, Umwelt sowie Gesellschaft erfordert. Er setzt sich aus der DNK-Entsprechenserklärung sowie dem begleitenden Magazin „Wirtschaft für Zukunft“ zusammen (IHK für München und Oberbayern 2019).

6 Fazit

Die bayerischen IHKn nehmen ihre Aufgabe, für Wahrung von Anstand und Sitte des Ehrbaren Kaufmanns zu wirken, in vielfältiger Weise wahr. Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns eignet sich dabei insbesondere zur Ansprache von KMU, denn diese haben einen anderen Zugang zu CSR als Großunternehmen. So lässt sich das Bewusstsein schaffen, dass verantwortungsvolles Handeln auch unternehmerisch sinnvoll und nutzbringend ist. Das Managementsystem CSR hilft dabei, Haltung und Werte des Ehrbaren Kaufmanns in die Moderne zu überführen, und punktuelles Engagement zu systematisieren, stärker im Kerngeschäft zu verankern und sichtbar zu machen.

Die bayerischen IHKn unterstützen diese Entwicklung in vier Dimensionen. Erstens werben sie unter ihren Mitgliedsunternehmen für das Thema. Zweitens versuchen sie die Unternehmen bestmöglich bei der Bewältigung verbundener Herausforderungen zu unterstützen. Drittens geben sie den engagierten Unternehmen eine Stimme und positionieren sich entsprechend im politischen und gesellschaftlichen Diskurs. Nicht zuletzt versuchen die bayerischen IHKn selbst aktiv mit gutem Beispiel voranzugehen und den Ehrbaren Kaufmann im Arbeitsalltag zu leben.

Nachhaltiges Wirtschaften wird zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen. Denn unsere Wirtschaft wird dauerhaft nur erfolgreich sein, wenn sie zum Wohlergehen heutiger und zukünftiger Generationen in der Region und weltweit beiträgt und nicht mehr Ressourcen verbraucht, als die Erde zu bieten hat. Die bayerischen Unternehmen haben sehr gute Voraussetzungen, um sich als Vorreiter in der globalen Nachhaltigkeitswende

zu positionieren, weltweite Standards mitzugestalten, neue Marktchancen zu generieren und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit unseres Wirtschaftsstandorts zu sichern. Damit „Made in Germany“ in Zukunft nicht nur für Qualität, sondern auch für verantwortungsvolles, zukunftsfähiges Wirtschaften steht, ist jedoch der Schulterschluss von Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft notwendig. Als Plattform für Information, Kommunikation, Austausch und Vernetzung werden die bayerischen IHKn sich weiterhin für dieses Ziel einsetzen und versuchen, Nachhaltigkeit als entscheidenden Standortvorteil der Region voranzubringen.

Literatur

- Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales & BIHK e.V. (2017) Unternehmenserfolg durch wertebasierte Unternehmensführung: Ein CSR-Praxisleitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen in Bayern. Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales, München
- Beschorner T, Hajduk T (2015) „Der ehrbare Kaufmann“ und „Creating shared value“: Eine Kritik im Lichte der aktuellen CSR-Diskussion. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) Corporate social responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Springer Gabler, Berlin, S 269–282
- BIHK e.V. (2015) Verantwortung lohnt sich. Weltweit. Der Ehrbare Kaufmann in der Praxis. BIHK e.V., München
- BIHK e.V. (2016) Verantwortung lohnt sich. Den Ehrbaren Kaufmann leben. BIHK e.V., München
- BIHK e.V. (2018) Verantwortungsvolles Wirtschaften in Bayern: IHK-Umfrageergebnisse März 2018. BIHK e.V., München
- Deutsches Global Compact Netzwerk, twentyfifty Ltd., BIHK e.V. (2017) Leitfaden für MultiplikatorInnen: Menschenrechtliche Sorgfalt – Relevanz und Handlungsmöglichkeiten für KMU. DGCN, Berlin
- Gesetz zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie und Handelskammern (IHKG) vom 18. Dezember 1956 (BGBl. I S. 920), zuletzt geändert durch Artikel 93 des Gesetzes zum Abbau verzichtbarer Anordnungen der Schriftform im Verwaltungsrecht des Bundes vom 29. März 2017 (BGBl. I 626)
- IHK Nürnberg für Mittelfranken (2017) UN Global Compact Communication on Engagement. IHK Nürnberg für Mittelfranken, Nürnberg
- IHK für München und Oberbayern (2015) Verantwortung lohnt sich: Eine Studie zum Ehrbaren Kaufmann 2014. IHK für München und Oberbayern, München
- IHK für München und Oberbayern (2019) Wirtschaft für Zukunft: Das Magazin zum IHK-Nachhaltigkeitsbericht 2018. IHK für München und Oberbayern, München
- Lütge C (2014) Moral in der Marktwirtschaft: Hat der „ehrbare Kaufmann“ ausgedient? In: Hilty R, Henning-Bodewig F (Hrsg) Corporate social responsibility. MPI studies on intellectual property and competition law, vol 21. Springer, Berlin
- Morsing M, Perrini F (2008) CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda? Bus Eth: Eur Rev 18(1):1–6
- Murillo D, Lozano JM (2006) SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words. J Bus Eth 67(3):227–240
- Oberholzer K (2015) Konkrete Ansätze zur Förderung einer regionalen CSR. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) Corporate social responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Springer Gabler, Berlin, S 1155–1162

- Oswald G (2018) Den Ehrbaren Kaufmann leben: Eine Strategie für die Zukunft der Wirtschaft. In: Heinrich P (Hrsg) CSR und Kommunikation: Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln. Springer Gabler, Berlin, S 47–56
- Oswald G, Purtik H, Jörg V (2018) Den Ehrbaren Kaufmann leben: IHK-Angebote zum verantwortlichen Wirtschaften. In: Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen: Zwölfter Runder Tisch Bayern. Eine Welt Netzwerk Bayern e. V., München
- Schneider A (2015) Implementierung von CSR in Klein- und Mittelunternehmen – Ein Erfahrungsbericht. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) Corporate social responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Springer Gabler, Berlin, S 485–500
- Schwalbach J, Klink D (2015) Der Ehrbare Kaufmann als individuelle Verantwortungskategorie der CSR-Forschung. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) Corporate social responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Springer Gabler, Berlin, S 177–198



Dr. Henrike Purtik Als Referentin für das Thema CSR/Ehrbarer Kaufmann beim Bayerischen Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e. V. koordiniert Dr. Henrike Purtik seit 2017 die Aktivitäten der bayerischen Industrie- und Handelskammern im Bereich CSR/Ehrbarer Kaufmann, insbesondere hinsichtlich der Weiterentwicklung von Unterstützungsangeboten für Unternehmen sowie der politischen Interessensvertretung. Zuvor war Frau Purtik mehrere Jahre in der Beratung von großen und mittelständischen Unternehmen bei Pricewaterhouse Coopers zum Themenkomplex Corporate Social Responsibility und Corporate Governance tätig. Frau Purtik promovierte an der Professur für unternehmerische Nachhaltigkeit der Technischen Universität München.

Quelle Porträtfoto: privat



Gerti Oswald Nach dem Studium der Rechtswissenschaften in Regensburg und dem Rechtsreferendariat in Nürnberg und Berlin begann Frau Gerti Oswald ihre berufliche Karriere bei der KPMG in München. Nach ihrem Wechsel zur Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern war sie zunächst als Wirtschaftsjuristin und dann als Büroleitung des Hauptgeschäftsführers tätig. Die CSR-Managerin (IHK) ist seit 2012 Verantwortliche für das Themenfeld Ehrbarer Kaufmann/CSR und steuert den Auf- und Ausbau dieses Bereichs bei der IHK München und auf bayerischer Ebene. Sie ist Leiterin der Abteilung DIHK, BIHK, CSR, BWA. Darüber hinaus ist sie Geschäftsführerin des Bayerischen Industrie- und Handelskammertags (BIHK) e. V. sowie Geschäftsführerin der BIHK Service GmbH.

Quelle Porträtfoto:
Bayerischer Industrie- und
Handelskammertag BIHK
e. V.

Verantwortung aus Tradition

Bertram Brossardt

1 Die vbw – Stimme der bayerischen Wirtschaft

Die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw) begleitet die Diskussion zu Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit seit vielen Jahren. Unser Ziel ist es, zu verhindern, dass sich die politische Debatte immer weiter von der unternehmerischen Realität entfernt und die Wirtschaft durch Vorgaben belastet wird, die nicht zielführend sind und kontraproduktiv wirken. Für uns steht außer Frage, dass sich ein langfristiger wirtschaftlicher Erfolg nur in einem intakten sozialen und ökologischen Umfeld einstellt und nachhaltiges, verantwortungsvolles Handeln somit im ureigenen Interesse der Unternehmen ist. Gleichzeitig sind der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen aber Grenzen gesetzt, die in der Öffentlichkeit akzeptiert werden müssen.

Die vbw ist die freiwillige, branchenübergreifende und zentrale Interessenvereinigung der bayerischen Wirtschaft. Unter dem Dach der vbw sind 133 bayerische Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände sowie 42 Einzelunternehmen vertreten. In Summe sind in den Branchen der vbw Mitgliedsverbände bayernweit etwa 4,7 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigte tätig. Unser Auftrag ist es, als Stimme der bayerischen Wirtschaft die Interessen unserer Mitgliedsverbände und Unternehmen in den politischen Entscheidungsprozess einzubringen. Die Meinungsbildung und der Ausgleich divergierender Interessen innerhalb der Mitgliedschaft erfolgt in unseren Gremien, in denen Unternehmensvertreter ehrenamtlich vertreten sind. Durch diesen intensiven Prozess kommt unseren, vom gemeinsamen Willen getragenen Entscheidungen ein besonderes Gewicht für die politische Argumentation und Umsetzung zu. Als vbw stehen wir zu der

B. Brossardt (✉)

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V., München, Deutschland

E-Mail: bertram.brossardt@vbw-bayern.de; beate.neubauer@vbw-bayern.de

Verantwortung, die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Bayerns und damit Arbeitsplätze heute und in Zukunft zu sichern. Wir wollen durch unser Handeln dazu beitragen, Wachstum und gesamtgesellschaftlichen Wohlstand zu ermöglichen.

2 CSR-Verständnis der vbw

Die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen kann nicht losgelöst von unserem Wirtschaftsmodell der Sozialen Marktwirtschaft diskutiert werden. Unser CSR-Verständnis beruht ganz bewusst auf dem Gerüst der Sozialen Marktwirtschaft. Sie verbindet den marktwirtschaftlichen Wettbewerb mit einem sozialen Ausgleich. Der Staat schafft die Rahmenbedingung dafür, dass sich der freie und faire Wettbewerb auf den Märkten entfalten kann. Er greift aber nicht direkt in das Marktgeschehen ein. Erst der Erfolg der Unternehmen eröffnet Verteilungsspielräume für den sozialen Ausgleich, der im Kern das Ziel hat, faire Ausgangsbedingungen zu schaffen und dann einzugreifen, wenn jemand unverschuldet in Not gerät. Hinter diesem Ansatz steckt die Überlegung, dass es gesellschaftspolitisch gelingen muss, jedem Einzelnen die Chance zu geben, die Freiheiten des Markts zu nutzen und so an den Erfolgen der Marktwirtschaft teilzuhaben. Erfolgreiche Unternehmen, die nachhaltig den Fortbestand ihrer Geschäftstätigkeit sicherstellen, handeln automatisch auch verantwortlich gegenüber der Gesellschaft, denn sie stellen Arbeitsplätze zur Verfügung und leisten durch ihre Steuerabgaben einen wichtigen Beitrag zum Gemeinwohl. In der Tradition der Sozialen Marktwirtschaft kann CSR daher nicht als Reparaturbetrieb verstanden werden, der eine soziale Absicherung bietet, die durch den Staat nicht gewährleistet wird. Vielmehr stellt CSR das freiwillige Engagement von Unternehmen über bestehende Gesetze und Pflichten hinaus dar.

2.1 CSR: Freiwilliges Engagement jenseits von gesetzlichen Anforderungen

Das zentrale Charakteristikum von CSR ist für uns somit, dass das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen jenseits bestehender Gesetze und Pflichten stattfindet. Unternehmen entschließen sich freiwillig zu CSR. Dieser Kontext muss unbedingt beibehalten bleiben. Ein weiteres Merkmal von CSR ist die Vielfalt der einzelnen Maßnahmen. In Abhängigkeit vom Unternehmensumfeld, von der Unternehmenskultur und den Bedürfnissen der Stakeholder unterscheiden sich die CSR-Strategien einzelner Unternehmen zum Teil deutlich. Jedes Unternehmen, so es sich zu einem Engagement im Bereich CSR entschließt, muss eine zur jeweiligen Unternehmenskultur passende Strategie finden. Nur so ist eine Identifikation seitens des Unternehmens, der Stakeholder und der Bevölkerung mit dem gesellschaftlichen Engagement möglich. Diese ist wiederum Grundvoraussetzung für den Erfolg von CSR. Aus diesem Grund lehnen wir

auch eine gesetzliche Regelung von CSR ab, denn sie kann diese Anforderungen zwangsläufig nicht abbilden. Vielmehr würde so die Vielfalt von CSR untergraben und anstelle von kreativen Ansätzen zur Wahrung der gesellschaftlichen Interessen würden oftmals unpassende Standardmaßnahmen gefördert.

2.2 Chancen und Grenzen von CSR im Unternehmen

Nachhaltig handeln bedeutet, ökonomische, ökologische und soziale Ziele miteinander in Einklang zu bringen. Keines dieser drei Ziele ist einem anderen überlegen. Im ökonomischen Kontext bedeutet Nachhaltigkeit, die eigene Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft aufrechtzuerhalten und wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Unternehmen müssen dieser Verantwortung primär nachkommen, denn der unternehmerische Erfolg ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass Unternehmen überhaupt gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und sich für soziale und ökologische Ziele einsetzen können.

Es zeigt sich, dass unternehmerische und gesellschaftliche Ziele durchaus miteinander vereinbar sind. Unternehmen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit im Blick behalten, bemühen sich um Innovationen und sind maßgeblich für gesellschaftlichen und technischen Fortschritt verantwortlich. Zudem antizipieren sie die Bedürfnisse der Bevölkerung und zukünftige Marktentwicklungen in ihrer Geschäftsstrategie und passen ihre Produktpalette veränderten Wertvorstellungen und Rahmenbedingungen an. So können CSR-Aktivitäten für Unternehmen zum Innovationstreiber werden, insbesondere wenn neue Verfahren und Techniken entwickelt werden, die die Umwelt und natürliche Ressourcen schonen. Diese Entwicklungen kommen nicht nur Umwelt und Gesellschaft zugute, sondern stellen für die Unternehmen gleichzeitig Wettbewerbsvorteile dar und eröffnen die Chance, neue Marktanteile zu erobern. In welchem Umfang sich Unternehmen jenseits ihres Unternehmenszwecks für die Gesellschaft einsetzen, ist abhängig von zahlreichen ökonomischen und gesellschaftlichen Faktoren. Dies ist zu respektieren. Festzuhalten bleibt aber auch, dass sich wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftliches Engagement nicht ausschließen, sondern bedingen.

Anstatt die Überlegungen zu einer Regulierung von CSR immer weiter zu treiben, sollte der Fokus der Politik darauf gelegt werden, Unternehmen beim Ausbau ihres CSR-Engagements zu unterstützen und die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass ökologische und soziale Ziele durch wirtschaftlichen Fortschritt erreicht werden können. Auch wenn die Unternehmen vielfältige gesellschaftliche Aufgaben übernehmen und sich je nach Region weitreichend im öffentlichen Bereich engagieren, können Unternehmen nicht in die Rolle von Regierungen schlüpfen und originär staatliche Aufgaben wahrnehmen. Hier stößt die Konzeption von CSR klar an ihre Grenzen. Unternehmen können nur innerhalb ihres Wirkungskreises und zusammen mit anderen Akteuren gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und auf soziales bzw. umweltschonendes Verhalten hinwirken.

In diesem Zusammenhang gilt es auch zu betonen, dass Art und Umfang eines CSR-Engagements maßgeblich von der Größe und dem Betätigungsfeld eines Unternehmens beeinflusst wird. Ein international agierender Konzern, mit einer Vielzahl an kritischen Stakeholdern, wird sein gesellschaftliches Engagement anders ausrichten als ein Mittelständler mit regionaler Verwurzelung. Während für Konzerne die angemessene Beachtung der Stakeholderinteressen für das Image und damit den Fortbestand im globalen Wettbewerb essenziell ist, gilt für kleine und mittlere Unternehmen oftmals, dass sie als Teil der Wertschöpfungskette dazu aufgefordert werden, bestimmte Standards und Anforderungen im Bereich CSR zu erfüllen. Hier gilt es, eine Überforderung kleiner Unternehmen zu verhindern und bei allen Vorgaben, die mit Blick auf größere Unternehmen gemacht werden, die Konsequenzen für kleine und mittlere Betriebe zu beachten.

Der aktuell zu beobachtende Fokus von CSR auf die internationale Geschäftstätigkeit führt dazu, dass aus dem Blick gerät, welchen Beitrag die Betriebe hier vor Ort für die Umwelt und das gesellschaftliche Zusammenleben leisten. Als vbw ist es uns wichtig, dieses Engagement wieder verstärkt zu würdigen und nicht als selbstverständlich anzunehmen. Auch durch die Unterstützung des Sportverbands vor Ort, der Schaffung von Ausbildungsplätzen und Umweltschutzmaßnahmen hier am Standort übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung. Mit unserer Internetplattform *Wirtschaft weiß-blau*, die ich zum Abschluss dieses Beitrags vorstellen werde, haben wir gezielt den Ansatz verfolgt, dieses Engagement herauszustellen und sichtbar zu machen.

3 Unternehmen als guter Nachbar

Das CSR-Verständnis der vbw wird durch das Motiv „Unternehmen als guter Nachbar“ geprägt. Diesem Gedanken liegt die Überzeugung zugrunde, dass Wirtschaft und Gesellschaft keine Gegenpole darstellen, sondern sich wirtschaftlicher Erfolg und gesamtgesellschaftlicher Wohlstand nur einstellen können, wenn beide Seiten im Dialog miteinander die jeweiligen Interessen in Ausgleich bringen.

Als Organisation definieren wir unsere Rolle zu CSR in zweierlei Hinsicht. Einerseits sehen wir uns als Mittler zwischen Wirtschaft und Gesellschaft, andererseits unterstützen wir die Unternehmen in Bayern dabei, mit den wachsenden Anforderungen im Bereich CSR umzugehen und setzen uns gegenüber der Politik dafür ein, dass die Weiterverbreitung von CSR über einen praxisnahen Ansatz erfolgt.

3.1 Dialog zwischen Wirtschaft und Gesellschaft fördern

Die vbw steht für das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit unseres Wirtschaftsstandorts dauerhaft zu sichern. Gelingen wird dies nur, wenn wir bei zentralen Herausforderungen wie Globalisierung, Klimaschutz und Demografie den Dialog mit Politik und Öffentlichkeit

suchen, die Interessen der Wirtschaft einbringen und aufzeigen, welchen Beitrag Unternehmen leisten, den Wandel zum gesamtgesellschaftlichen Vorteil zu gestalten.

Im Jahr 2015 haben wir den vbw Wertekanon verabschiedet. Durch diesen Kanon, der in unseren Gremien abgestimmt wurde, dokumentieren wir unser Leitbild, nach dem sich die Unternehmen innerhalb unserer Rechtsordnung, die wesentlich durch die Soziale Marktwirtschaft geprägt ist, bewegen. Die Grundsätze guter Arbeit, eine nachhaltige Entwicklung und gesellschaftliches Engagement bilden Werte, die die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der bayerischen Wirtschaft und ihrer Arbeitsplätze positiv beeinflussen.

Als vbw bringen wir uns in zahlreichen Initiativen ein und unterstützen das Ehrenamt. Unser Ziel ist es, so ein klares Bekenntnis abzugeben, dass sich die Wirtschaft als Teil der Gesellschaft versteht und für deren Belange offen ist. Wir suchen bewusst den Kontakt zu verschiedenen gesellschaftspolitischen Akteuren und füllen so das Motiv „Unternehmen als guter Nachbar“ mit Leben. Dieser intensive Austausch mit den Menschen vor Ort bildet die Basis dafür, die Interessen der Wirtschaft erfolgreich auf übergeordneter Ebene einzubringen, denn nur so kann gegenseitiges Verständnis geweckt werden.

3.2 Unternehmen praxisnah in ihrem CSR-Engagement unterstützen

In unserer Rolle als Wirtschafts- und Arbeitgeberverband unterstützen wir die Unternehmen gezielt dabei, mit der steigenden politischen Erwartungshaltung zu CSR umzugehen. Unser Serviceangebot umfasst u. a. Workshops zu verschiedenen Aspekten von CSR. Wir richten uns insbesondere an kleine und mittlere Unternehmen und zeigen auf, wie CSR in die Unternehmensstrategie implementiert werden kann und so die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass das CSR-Engagement zum Business Case wird.

Im Rahmen der Workshops wird auf Fragen der internen und externen Kommunikation ebenso eingegangen wie auf die Herausforderung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements. Praxisbeispiele und Erfahrungsberichte zum CSR-Engagement von Unternehmen vor Ort geben Impulse und leisten einen weiteren Beitrag dazu, Betriebe zielgerichtet zu unterstützen, sich mit dem Thema CSR auseinanderzusetzen. Flankierend zu den Workshops bieten wir Praxisleitfäden zum Thema an.

Ein wesentlicher Teil unserer Arbeit in den Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit besteht allerdings darin, gegenüber der Politik für praxisnahe Ansätze zu werben und nicht zielführende Regulierung zu verhindern. So sprechen wir uns klar gegen überzogene Berichterstattungspflichten aus und haben den politischen Prozess zur Erweiterung der Bilanzierungsrichtlinie um nichtfinanzielle Informationen kritisch begleitet – sowohl auf europäischer Ebene wie auch national bei der Umsetzung der entsprechenden EU-Richtlinie. Wir setzen uns dafür ein, dass es für den Großteil der Unternehmen auch künftig möglich sein muss, selbst zu entscheiden, ob und in welchem Umfang über ein gesellschaftliches Engagement berichtet wird.

Transparenz in Bezug auf CSR kann auch für die Unternehmen von Vorteil sein, da diese dazu beiträgt, Vertrauen im Kontakt mit Kunden zu schaffen. Umso wichtiger ist aber, dass die Berichterstattung belastbar ist und nur diejenigen Aktivitäten umfasst, für die verlässlich Verantwortung übernommen werden kann. Auch unternehmensintern ist Transparenz von Bedeutung und kann dazu beitragen, rechtzeitig Risiken und Fehlentwicklungen aufzudecken und abzustellen. Jedoch sollte es jedem Unternehmen weitgehend selbst überlassen bleiben, auf welchem Weg diese Transparenz nach innen und außen hergestellt wird.

Für manche Unternehmen mag eine CSR-/Nachhaltigkeitsberichterstattung der richtige Weg sein, für andere Unternehmen stehen die Kosten in keinem Verhältnis zum potenziellen Nutzen. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen trifft dies oftmals zu. Wir appellieren deshalb an die Politik, die nötigen Spielräume aufrechtzuerhalten und nicht durch überzogene Berichtspflichten CSR auf die Erfüllung eines Pflichtenhefts zu degradieren.

Auch mit Blick auf die Erwartungshaltung, die durch die Politik an die Unternehmen bezüglich ihrer Sorgfaltspflichten entlang der Liefer- und Wertschöpfungsketten herangetragen wird, mahnen wir vor überzogenen und schlicht nicht erfüllbaren gesetzlichen Vorgaben. Die Verantwortung dafür, international anerkannte Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards weltweit zu verbreiten und durchzusetzen, kann nicht den Unternehmen übertragen werden. Die Rechtssetzung und -durchsetzung im eigenen Land ist Aufgabe des einzelnen Staats, genauso wie Unternehmen dazu verpflichtet sind, sich an geltendes Recht zu halten. Zudem ist es schlicht realitätsfern anzunehmen, dass ein Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungs- und Lieferkette die Einhaltung entsprechender Standards sicherstellen kann. Einerseits sind die Wertschöpfungsketten bei vielen Produkten stark ausdifferenziert und verästelt, sodass keine linearen Zulieferbeziehungen existieren, die sich Punkt für Punkt kontrollieren lassen würden. Andererseits verändern sich die Zulieferbeziehungen fortlaufend und es ist oftmals nicht möglich, entsprechende Transparenz über die einzelnen Stufen der Lieferkette herzustellen.

Wir treten dafür ein, verbindliche Vorgaben zu verhindern. Diese wären in der betrieblichen Praxis nicht umsetzbar und würden zu einem erheblichen bürokratischen Mehraufwand führen, der durch Dokumentations- und Berichtspflichten entsteht, aber auch dadurch, dass sich die Unternehmen gegenseitig mit entsprechenden Vereinbarungen absichern werden.

Zudem können solche Vorgaben im Sinn der Entwicklungspolitik kontraproduktiv wirken. Erstens ist es möglich, dass sich Unternehmen aus manchen Regionen zurückziehen, da sie das Risiko, entsprechende Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards vor Ort nicht durchsetzen zu können, als zu hoch einschätzen. Zweitens können zu strikte Vorgaben auch dazu führen, dass die Zahl der Zulieferer drastisch reduziert wird. Beide Szenarien führen dazu, dass die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in den betroffenen Ländern gebremst wird. Genau diese Effekte müssen aber verhindert werden, denn die internationale Geschäftstätigkeit unserer Unternehmen leistet einen zentralen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung in Schwellen- und Entwicklungsländern.

4 Wirtschaft weiß-blau – Verantwortung aus Tradition

Viele Unternehmen leisten neben ihrem Erfolg im Kerngeschäft auch ein hohes Maß an freiwilligem gesellschaftlichem Engagement. Dieser Einsatz für die Gemeinschaft ist oftmals tief verwurzelt in der Unternehmenstradition und dem Selbstverständnis der Unternehmer. Allerdings wird dieses Engagement in der Öffentlichkeit nur ungenügend wahrgenommen und nicht als CSR eingeordnet.

Aus diesem Grund hat die vbw im Jahr 2011 die Internetplattform *Wirtschaft weiß-blau* ins Leben gerufen, die die CSR-Aktivitäten von über 3000 Unternehmen und Verbänden aus Bayern gebündelt dargestellt hat (das Projekt wurde im Mai 2019 abgeschlossen). Die *Wirtschaft weiß-blau* war als Online-Portal konzipiert und hat Unternehmen und Verbänden die Möglichkeit geboten, schnell und einfach über ihre CSR-Aktivitäten zu informieren. Gleichzeitig hat die Plattform für die breite Öffentlichkeit Informationen zu CSR zugänglich gemacht. Die Schirmherrschaft für das Projekt wurde von der Spitze des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales wahrgenommen.

4.1 Ziele und Umsetzung der *Wirtschaft weiß-blau*

Zusammengefasst wurden durch die *Wirtschaft weiß-blau* die folgenden Ziele verfolgt:

- Maßnahmen der Wirtschaft im Bereich CSR für Öffentlichkeit und Politik transparent machen
- Aufzeigen, dass für bayerische Unternehmen wirtschaftlicher Erfolg und gelebte gesellschaftliche Verantwortung seit jeher zusammengehören
- Verdeutlichen, dass CSR vom Prinzip der Freiwilligkeit lebt

Mit der Veröffentlichung konkreter Beispiele wurde sichtbar, was Unternehmen seit Jahrzehnten für ihr gesellschaftliches Umfeld leisten. Ganz bewusst lag dabei der Fokus auf kleinen und mittleren Unternehmen. Diese leisten in ihrem regionalen Umfeld einen wesentlichen Beitrag für die Gemeinschaft. Die *Wirtschaft weiß-blau* hat so auch mit dem Vorurteil aufgeräumt, dass CSR nur etwas für große, international agierende Konzerne ist. Gleichzeitig wurde deutlich: CSR ist in Bayern nichts Neues, sondern gelebte Tradition.

Die einzelnen Projekte wurden gebündelt nach Handlungsfeldern (Arbeitsmarkt und Soziales, Bildung, Chancengleichheit, Familie, Gesundheit, Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Mitarbeiter, Standort und Region, Strategie und Management, Umwelt und Klima) in einer interaktiven Landkarte dargestellt. Für Besucher der Plattform wurde so die Möglichkeit geschaffen, sich gefiltert nach Region, Branche und Handlungsfeld über die CSR-Aktivitäten der Unternehmen zu informieren. (Abb. 1).

Durch die *Wirtschaft weiß-blau* wurde zudem eine Basis geschaffen, um in den Dialog mit der Öffentlichkeit und den politischen Entscheidungsträgern zu treten und



Abb. 1 Internetplattform Wirtschaft weiß-blau. (Quelle: vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. 2019)

über den Wert und die Grenzen von CSR zu diskutieren. Dieser Austausch ist unserer Auffassung nach Grundlage für eine sinnvolle und praxisorientierte Weiterentwicklung von CSR und stärkt das Vertrauensverhältnis zwischen Wirtschaft und Gesellschaft.

Der wohl größte Wert der *Wirtschaft weiß-blau* liegt darin, deutlich zu machen, wie vielfältig CSR ist. Die CSR-Beispiele reichen von sozialen Hilfen für Bedürftige über Sport- und Gesundheitsförderung, die Unterstützung Kulturschaffender, Maßnahmen auf dem Gebiet von Bildung, Wissenschaft und Forschung, der aktiven Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bis hin zu Umweltschutzmaßnahmen, die über gesetzliche Vorschriften hinausgehen, und vielem mehr. CSR muss zum Unternehmen und dem Umfeld passen, es gibt keinen One-fits-all-Ansatz.

Diese Vielfalt ist das kraftvollste Plädoyer dafür, die Freiwilligkeit von CSR zu erhalten, denn jegliche Vorgaben engen den Spielraum für CSR-Aktivitäten ein und führen zu einer Standardisierung. Dadurch würde aber die Identifikation mit den CSR-Aktivitäten im Unternehmen verloren gehen und damit auch die Triebfeder für das Engagement. Diese Entwicklung gilt es aus unserer Sicht in jedem Fall zu verhindern, denn sie würde sich für Unternehmen und Gesellschaft kontraproduktiv auswirken.

4.2 Rückblick auf acht Jahre *Wirtschaft weiß-blau*

Insbesondere in der Anfangsphase der *Wirtschaft weiß-blau* ist eines deutlich geworden: Viele Unternehmen wollen ihr gesellschaftliches Engagement nicht publik machen und

in die Öffentlichkeit tragen. Für sie ist es selbstverständlich, verantwortlich zu handeln und sich für die Gemeinschaft einzusetzen. Es widerspricht ihrer Intention, ein großes Aufheben um die freiwilligen Leistungen zu machen. Diese Einstellung ist nachvollziehbar und belegt einmal mehr, dass sich unsere Unternehmen als Teil der Gesellschaft verstehen und aus einer intrinsischen Motivation heraus gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Dennoch bestand und besteht aus unserer Sicht die Notwendigkeit, verstärkt gegenüber der Öffentlichkeit herauszustellen, was bereits konkret geleistet wird durch die Unternehmen – ohne dass dieses Engagement unter dem Schlagwort CSR vermarktet wird. Wir haben die Unternehmen davon überzeugt, selbst aktiv zu werden und so dazu beizutragen, übertriebene Regulierung zu CSR zu verhindern. Die Rückmeldung der Betriebe, die sich auf der *Wirtschaft weiß-blau* mit ihrem Engagement eingetragen haben, hat deutlich gemacht, wie wichtig der Charakter der Freiwilligkeit von CSR ist. Die Freiwilligkeit ist die entscheidende Motivation für CSR und es wäre absolut kontraproduktiv, diese durch eine Verrechtlichung von CSR auszubremsen.

Über die Projektlaufzeit hat sich die Diskussion zu CSR stark gewandelt und damit auch die Anspruchs- und Erwartungshaltung der Politik. Während in der Anfangszeit der *Wirtschaft weiß-blau* ein politischer Schwerpunkt darauf lag, gezielt kleine und mittlere Unternehmen praxisnah bei der Implementierung von CSR in ihre Geschäftsprozesse zu unterstützen und entsprechende Förderprogramme für Workshops aufgelegt wurden, engt sich CSR mittlerweile auf die Einhaltung von Sorgfaltspflichten entlang der globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten ein. Wir halten diese Entwicklung für fehlgeleitet. Im Gegensatz zu dem, was Unternehmen vor Ort konkret bewirken können und wie vielfältig das gesellschaftliche Engagement in der eigenen Nachbarschaft ausgestaltet werden kann, sind die Einflussmöglichkeiten für Unternehmen in den globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten eingeschränkt. Ein echtes freiwilliges Engagement kann in diesem Kontext nur fallweise erfolgen, da die Gestaltungsspielräume für das einzelne Unternehmen stark beschränkt sind und eine Abhängigkeit zu anderen Akteuren besteht. Die Einhaltung von Sorgfaltspflichten entlang der Liefer- und Wertschöpfungsketten sollte deshalb unserer Auffassung nach losgelöst von der Frage, wie Unternehmen ihr freiwilliges gesellschaftliches Engagement ausgestalten können, diskutiert werden. Hier gilt es vielmehr, mit allen betroffenen Stakeholdern Standards festzulegen, die praxistauglich sind, international anerkannt werden und einen tatsächlichen entwicklungspolitischen Mehrwert leisten. Einseitig nationale Vorstöße helfen hierbei nicht weiter, gefährden aber die Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen und riskieren damit auch, dass deutsche Unternehmen, die sich schon heute zu hohen Umwelt- und Sozialstandards bekennen, aus dem Markt gedrängt werden und somit auch keinen positiven Einfluss mehr ausüben können. Nicht zuletzt braucht es an diesem Punkt auch ein Umdenken der Konsumenten, die den Faktor Nachhaltigkeit aktiv in ihre Kaufentscheidung einbinden müssen. Eine Nachfrage nach nachhaltigen Produkten ist die Grundvoraussetzung für ein entsprechendes Angebot.

5 Fazit

Auch nach dem Abschluss des Projekts *Wirtschaft weiß-blau* wird sich die vbw weiterhin mit dem Themenkomplex Nachhaltigkeit/CSR beschäftigen. Abgeleitet aus unserem CSR-Verständnis „Unternehmen als guter Nachbar“ werden wir uns dafür einsetzen, den Dialog zwischen Wirtschaft und Gesellschaft weiter zu stärken. Bei vielen Nachhaltigkeitsthemen können erfolgreiche Lösungen nur dann gefunden werden, wenn die drei Ziele Ökonomie, Ökologie und Soziales miteinander in Ausgleich gebracht werden.

Auf vielen Ebene hat sich mittlerweile die Einsicht durchgesetzt, dass Nachhaltigkeitsziele nur zusammen mit der Wirtschaft und nicht gegen wirtschaftliche Interessen erreicht werden können. Missachtet man ökonomische Belange, stehen am Ende Arbeitsplätze auf dem Spiel und es schwindet schnell der gesamtgesellschaftliche Rückhalt. Diesen Effekt gilt es zu verhindern und wir werden uns als Stimme der Wirtschaft deshalb konstruktiv in die jeweiligen Debatten einbringen.

Ein weiteres zentrales Anliegen von uns besteht darin, auch künftig herauszustellen, welchen wichtigen Beitrag die Betriebe vor Ort für das Gemeinwesen leisten. Dieses freiwillige Engagement der Unternehmen ist für viele Unternehmer selbstverständlich und traditionell gewachsen, wir dürfen dieses aber deshalb nicht als selbstverständlich hinnehmen. Vielmehr muss wieder deutlicher herausgearbeitet werden, dass es Aufgabe von Unternehmen ist, erfolgreich zu wirtschaften und bestehende Gesetze und Pflichten einzuhalten – alles, was darüber hinaus für die Gesellschaft geleistet wird, erfolgt auf freiwilliger Basis und aus eigenem Antrieb. Dieses Engagement muss auch künftig ausreichend gewürdigt werden.

Literatur

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (2019) Internetplattform Wirtschaft weiß-blau, Zugriffen: 30. Apr. 2019. vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V., München



Bertram Brossardt, studierter Jurist und Rechtswissenschaftler, ist seit 2005 Hauptgeschäftsführer der Verbände Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e. V. (bayme), Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e. V. (vbm) und Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw). Nebst der Tätigkeit als Hauptgeschäftsführer begleitet er zahlreiche ehrenamtliche Tätigkeiten, z. B. als Mitglied im Verwaltungsrat der Bundesagentur für Arbeit, als Präsidiumsmitglied im Wirtschaftsbeirat der Union e. V. oder als Ehrenamtlicher Richter am Bundesarbeitsgericht.

Quelle Porträtfoto:
vbw – Vereinigung der
Bayerischen Wirtschaft e. V.

CSR, Menschenrechte und Handwerk – zwischen Tradition und internationalen Anforderungen

Jan Dannenbring

1 Einleitung

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) ist ein prägendes Strukturmerkmal des Handwerks in Deutschland. Für das Handwerk ist es deshalb eine Selbstverständlichkeit, sich aktiv in die politische Debatte um die Ausgestaltung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen einzubringen – und dies mit einer doppelten Zielsetzung: Zum einen gilt es, auf den in der Öffentlichkeit oft unbekannten und unterschätzten Umfang des gesellschaftlichen Engagements des Handwerks hinzuweisen. Denn in vielen Fällen läuft dieses Engagement immer noch im Verborgenen ab bzw. wird von der Öffentlichkeit ungleich weniger wahrgenommen als einzelne CSR-Leuchtturmprojekte großer Unternehmen, die über solche Initiativen werbewirksam informieren und umfangreiche CSR-/Nachhaltigkeitsberichte verfassen. Zum anderen erwächst für die Handwerksorganisation die Aufgabe, in der politischen Diskussion um CSR Stellung zu beziehen, um die Betriebe des Handwerks vor fehlgeleiteten regulatorischen oder anderweitig belastenden Politikansätzen – sei es auf internationaler, europäischer oder nationaler Ebene – zu schützen.

Dieser Aufgabe kommt der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) als Spitzenorganisation des deutschen Handwerks seit Jahren nach. Der ZDH vertritt die Interessen von rund einer Million Handwerksbetrieben mit derzeit etwa 5,4 Mio. Beschäftigten einschließlich rund 380.000 Auszubildenden. Er ist das Sprachrohr für die 53 Handwerkskammern in Deutschland und von 50 Bundesfach- und

J. Dannenbring (✉)

Abteilung Arbeitsmarkt und Tarifpolitik, Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH),
Berlin, Deutschland

E-Mail: dannenbring@zdh.de

Bundesinnungsverbänden des Handwerks¹. In seiner Funktion als Spitzenvertretung des Handwerks ist es dem ZDH stets ein Anliegen darauf hinzuweisen, dass das Handwerk mit seiner Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Ausbildungsleistung nicht nur eine tragende Säule der deutschen Wirtschaft ist. Ebenso versteht sich das Handwerk mit seinen lokalen und regionalen Handwerksorganisationen und den oft seit Generationen in den örtlichen Gemeinschaften verwurzelten Handwerksbetrieben als ein zentraler gesellschaftlicher Akteur in Deutschland.

Auch aufgrund dieses Selbstverständnisses hat sich der ZDH von Beginn an in die Debatte um CSR eingebracht. So bezog der ZDH schon zu dem von der Europäischen Kommission 1999 vorgelegten Grünbuch über die soziale Verantwortung der Unternehmen Stellung, er vertritt die Interessen des Handwerks in dem 2009 gegründeten CSR-Forum der Bundesregierung und er engagiert sich in weiteren internationalen, europäischen und nationalen Foren zu CSR².

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, welche Entwicklung die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Handwerk in den letzten Jahren genommen hat und welche aktuellen CSR-Politikfelder das Handwerk für besonders wichtig erachtet.

So wird zunächst ein Überblick über die Ausprägungen und die charakteristischen Merkmale des gesellschaftlichen Engagements im Handwerk gegeben. In einem weiteren Abschnitt wird schlaglichtartig auf aktuelle Trends in der politischen Diskussion um CSR und Menschenrechte eingegangen.

Dabei steht die aus Sicht des Handwerks besorgniserregende Tendenz im Fokus, nach der die aktuelle CSR-Debatte zunehmend von der Ausgestaltung und Implementierung der von internationalen Organisationen vorgegebenen menschenrechtlichen Sorgfalt („human rights due diligence“) für Unternehmen dominiert wird. Diese Fokussierung von CSR auf die menschenrechtliche, internationale Ebene droht nicht nur das traditionelle gesellschaftliche Engagement der Betriebe, gerade des Handwerks, in der öffentlichen und politischen Wahrnehmung zu marginalisieren. Darüber hinaus ist zu befürchten, dass aus dieser Debatte am Ende neue bürokratische Belastungen erwachsen, die nicht nur international tätige Unternehmen, sondern mittelbar ebenso die in der Zuliefererkette tätigen kleinen Betriebe, auch des Handwerks, treffen können.

¹Weitere Informationen zu der Organisation und den Aufgaben des ZDH unter <https://www.zdh.de/daten-fakten/das-handwerk/>. Zur Geschichte und Entwicklung der handwerklichen Selbstorganisation siehe den vom ZDH 2000 herausgegebenen Sammelband *Ein Handwerk – eine Stimme, 100 Jahre Handwerkspolitik*.

²Mitwirkung an der CSR-Internetseite der Spitzenverbände der Deutschen Wirtschaft www.csrgermany.de; Teilnahme des ZDH an Konsultationen auf Ebene des Europäischen Parlaments und der Europäischen Kommission im Vorfeld der CSR-Mitteilung 2011.

2 Charakteristische Merkmale des gesellschaftlichen Engagements im Handwerk

Die kleinbetriebliche Struktur des Handwerks mit Unternehmen mit typischerweise fünf bis zehn Mitarbeitern, das enge Verhältnis zwischen Unternehmensinhaber und seinen Beschäftigten sowie die oft jahrzehntelange Verwurzelung der Betriebe in den örtlichen Gemeinschaften bilden die besonderen Rahmenbedingungen, innerhalb derer das gesellschaftliche Engagement im Handwerk durchgeführt wird. Die Erscheinungsformen der CSR-Aktivitäten der Betriebe sind dabei so bunt und vielfältig wie das Handwerk selbst (Kentzler 2005, S. 6; Dannenbring 2010, S. 247ff.).

2.1 Die Unternehmen

Rund 80 % aller Handwerksunternehmen werden in der Rechtsform eines persönlich haftenden Unternehmers geführt. Dies bedeutet, dass Unternehmensinhaber umfassend für alle unternehmerischen Entscheidungen persönlich haften. Damit tragen sie nicht nur die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens, sondern ebenso für Umfang und Inhalt des gesellschaftlichen Engagements.

Die Motivation der Unternehmer im Handwerk, sich mit ihrem Betrieb gesellschaftlich zu engagieren, ist mannigfaltig. Der unmittelbare wirtschaftliche Nutzen von CSR-Aktivitäten steht dabei weit weniger im Vordergrund als bei größeren Unternehmen, in denen CSR oft als Business Case verstanden und mit wirtschaftlichem Kalkül häufig auch für Werbezwecke eingesetzt wird.³

Bei den kleinen Unternehmen im Handwerk stehen dagegen zumeist intrinsische und altruistische Motive im Vordergrund (Kentzler 2005, S. 6). So wird die gesellschaftliche Verantwortung oft aus dem freiwilligen Antrieb und der individuellen Überzeugung der Unternehmer wahrgenommen, d. h. der Charakter und die persönlichen Werte der Inhaber haben entscheidenden Einfluss auf die CSR-Aktivitäten des Betriebs (Stübner 2018, S. 16). Zudem ist das spontane und zupackende CSR-Engagement von Handwerksbetrieben oft anlassbezogen, um schnelle und fachliche Abhilfe bei konkreten Problemlagen vor Ort zu leisten (Dannenbring 2010, S. 250).

Neben diesen in der Person des Unternehmers liegenden Motivationslagen stellen eine bessere Mitarbeiterattraktivität und -bindung zunehmend einen neuen Antrieb für das CSR-Engagement im Handwerk dar (Stübner 2018, S. 16). Im Gegensatz zu den überwiegend automatisierten Arbeitsweisen in Großunternehmen steht im Handwerk immer noch die personalintensive und individualisierte Produktion von Gütern

³Siehe hierzu beispielsweise die Studie des Bundesverbands Die Verbraucher Initiative e. V. „Corporate Social Responsibility bei Friseurbetrieben“, http://www.nachhaltig-einkaufen.de/media/file/95.Dokumentation_CSR_bei_Friseurbetrieben.pdf.

und Dienstleistungen im Vordergrund. Deswegen spürt das Handwerk den seit Jahren sich verschärfenden Fachkräftemangel in der deutschen Wirtschaft im besonderen Maß (Fuchs 2004, S. 28). Unter Zugrundelegung von Daten der Bundesagentur für Arbeit geht der ZDH davon aus, dass derzeit etwa 250.000 offene Stellen im Handwerk nicht besetzt werden können.⁴ Zudem blieben in den letzten Jahren jährlich etwa 20.000 bis 30.000 Lehrstellen im Handwerk unbesetzt, was zu zusätzlichen Fachkräftengpässen führt.⁵

Vor diesem Hintergrund stellen CSR-Aktivitäten ein wichtiges Mittel dar, um Mitarbeiter zu finden und langfristig an das Unternehmen zu binden. Dies umso mehr, als das Handwerk im Wettbewerb mit größeren Unternehmen um die besten Talente nicht mit hohen Gehältern, sondern mit anderen Vorzügen überzeugen muss. Dazu gehören neben der beschriebenen familiären Arbeitsatmosphäre⁶ der in vielen Gewerken direkte Kontakt zum Kunden sowie der unmittelbar erfahrbare Arbeitserfolg, mit eigenen Händen dauerhafte Werte zu erschaffen. Für viele – gerade jüngere Arbeitssuchende – ist bei der Berufs- und Arbeitgeberwahl darüber hinaus von großer Bedeutung, welches gesellschaftliche Renommee das Unternehmen selbst oder die Branche hat. Dabei wirkt das CSR-Engagement eines Unternehmens in Bezug auf die Mitarbeiter in doppelter Weise positiv: Es fördert die Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen und stärkt die Mitarbeiterzufriedenheit (Stübner 2018, S. 16). Diese für die Arbeitsmotivation entscheidenden Voraussetzungen sind gerade für die Wettbewerbsfähigkeit der personalintensiven Handwerksbetriebe von unschätzbbarer Bedeutung. Insgesamt kann somit das CSR-Engagement v. a. für kleine Betriebe ein wertvoller Vorteil bei der Findung und Bindung qualifizierter Fachkräfte sein.

⁴Siehe zum Thema Fachkräftesicherung im Handwerk die umfassende Darstellung auf der Internetseite des ZDH, <https://www.zdh.de/fachbereiche/arbeitsmarkt-tarifpolitik/arbeitsmarktpolitik-und-fachkraeftesicherung/>.

⁵Siehe Statement von ZDH-Generalsekretär Holger Schwannecke vom 8. August 2019 zu der Zahl aktuell unbesetzter Ausbildungsplätze im Handwerk, <https://www.zdh.de/presse/statements/schwannecke-aktuell-noch-ueber-30000-unbesetzte-ausbildungsplaetze/>.

⁶Hinsichtlich der Wertschätzung der Arbeit in kleinen und mittleren Unternehmen ist insoweit eine aktuelle Untersuchung der zum Axel Springer-Konzern gehörenden Online-Jobplattform Stepstone von Ende Juli 2019 von Interesse. Darin geben 59 % der befragten Arbeitnehmer an, lieber in Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten arbeiten zu wollen, selbst wenn dies mit finanziellen Einbußen verbunden sein sollte. Dagegen bevorzugen nur 12 % einen Job in einem Großkonzern mit über 5000 Beschäftigten. <https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/press/mittelstandsreport-2019/>. Siehe auch „Deutsche lieben kleine Firmen“, *Die Welt* vom 2. August 2019, S. 17.

2.2 Der Wirkungskreis

Mit seinen über eine Million Betrieben und etwa 5,4 Mio. Beschäftigten bildet das Handwerk nicht nur das Rückgrat der mittelständisch geprägten deutschen Wirtschaft, es ist zudem von zentraler Bedeutung für den gesellschaftlichen Zusammenhalt in den örtlichen Gemeinschaften v. a. im ländlichen Raum. Diese sozioökonomische Doppelfunktion des Handwerks bringt das Leitmotiv der aktuellen Imagekampagne des ZDH mit folgendem Slogan auf den Punkt: „Das Handwerk. Die Wirtschaftsmacht. Von nebenan“.⁷ Folgerichtig konzentrieren sich die CSR-Aktivitäten von vielen Handwerksbetrieben auf Aktionen vor Ort und in der Region – angefangen bei der Unterstützung des örtlichen Sport- oder Karnevalvereins über die Mitarbeit in der Freiwilligen Feuerwehr bis hin zu unentgeltlichen Hilfestellungen bei dem Aufbau oder der Renovierung lokaler sozialer Einrichtungen (Dannenbring 2010, S. 252).

So typisch das ortsgebundene CSR-Engagement für das deutsche Handwerk ist, so gibt es darüber hinaus aber eine bemerkenswerte Anzahl von CSR-Aktivitäten im europäischen und im internationalen Ausland. Solche Initiativen reichen vom Einbau von Kachelöfen in rumänischen Kinderheimen⁸ über die Anpassung in Deutschland gespendeter Brillen in Tansania⁹ bis hin zu Brunnenbau- und Trinkwasserprojekten in anderen Teilen Afrikas¹⁰. Diese konkreten und in ihrer Art zupackenden CSR-Aktivitäten speisen sich oft aus persönlichen Erfahrungen, die Inhaber von Handwerksbetrieben auf Fernreisen oder durch Medienberichte gemacht haben und aus der Überzeugung, mit ihrer fachlichen Expertise etwas Gutes für die Menschen bewirken zu können.

Diese Dichotomie zwischen regionalem und weltweitem CSR-Engagement der Betriebe setzt sich fort bei den CSR-Aktivitäten der Handwerksorganisationen. So leisten beispielsweise viele Handwerkskammern und Fachverbände durch den Aufbau und Betrieb von Bildungseinrichtungen insbesondere im Bereich der Berufsbildung einen

⁷Mehr Informationen zu der Imagekampagne des Handwerks unter www.handwerk.de.

⁸Der von Handwerksbetrieben aus der Region Eggenfelden 2004 gegründete Verein Wärme für Kinder unterstützt den Aufbau von Öfen in osteuropäischen Ländern und ist hierfür u. a. mit dem vom Bundespräsidenten verliehenen Preis „Freiheit und Verantwortung“ ausgezeichnet worden, s. <https://www.waerme-fuer-kinder.org/Verein,10386c.htm>.

⁹Beispielsweise sammelt Augenoptikermeister Peter Mayer aus Osnabrück seit 25 Jahren in Zusammenarbeit mit dem örtlichen Lions Club gebrauchte Brillen für die Bewohner der Stadt Arusha in Tansania, <https://www.optikmeyer.de/newsroom/aktionen/2019/04/brillen-fuer-menschen-afrika>. Ein weiteres Beispiel aus dem Gesundheitsmittelhandwerk ist Hörakustikmeisterin Heike Nörenberg aus Hagenow in Mecklenburg-Vorpommern, die seit 2009 Hörgeräte für Kinder in Uganda anpasst.

¹⁰Der Installateurmeister Roland Ketterer aus Pfohren gründete 2013 den Verein Elimu4Afrika, der in Chala und anderen Orten in Tansania den Bau von Trinkwasseranlagen unterstützt, <http://elimu4afrika.com/projekte/brunnen/>.

wichtigen Beitrag für die Schaffung dauerhafter wirtschafts- und bildungspolitischer Strukturen in Entwicklungsländern.¹¹

Umgekehrt beispielhaft für die zahlreichen CSR-Initiativen, die von den Handwerksorganisationen vor Ort in Deutschland betrieben werden, sei auf den von der Bertelsmann Stiftung zusammen mit dem ZDH ausgelobten CSR-Preis „Mein gutes Beispiel“ hingewiesen.¹² So ist der ZDH seit Jahren Partner dieses seinerzeit von der Bertelsmann-Stiftung ins Leben gerufenen CSR-Wettbewerbs. Ziel dieser Initiative ist es, das vorhandene Engagement der familiengeführten und mittelständischen Unternehmen auch aus dem Handwerk in der Öffentlichkeit stärker sichtbar zu machen. So wird in dem jährlich durchgeführten Wettbewerb ein „Sonderpreis Handwerk“ vom Vorstandsvorsitz der Bertelsmann-Stiftung und dem Präsidenten des Zentralverbands des Deutschen Handwerks verliehen.

Solche Aktivitäten von Handwerksorganisationen sind nicht nur von großer Bedeutung, um das oft im Verborgenen stattfindende CSR-Engagement von Handwerksbetrieben in der Öffentlichkeit bekannter zu machen.¹³ Ihre Sichtbarmachung ist auch von großer Bedeutung, um gegenüber politischen Entscheidungsträgern das bereits bestehende vielfältige gesellschaftliche Engagement der Unternehmen veranschaulichen und damit die Entbehrlichkeit regulatorischer Ansätze in diesem Bereich verdeutlichen zu können.

3 Die aktuelle politische Debatte um CSR und Menschenrechte

Die aktuelle politische Debatte um CSR in Deutschland konzentriert sich zunehmend auf die internationale Dimension von CSR. Wie stark die deutsche Diskussion um CSR dabei von Initiativen internationaler Organisationen beeinflusst wird, soll beispielhaft anhand des vom CSR-Forum der Bundesregierung erarbeiteten Berliner CSR-Konsenses, des von der Bundesregierung verabschiedeten Nationalen Aktionsplans für Wirtschaft und Menschenrechte einschließlich von Vorarbeiten für ein nachhaltiges Wertschöpfungsgesetz schlaglichtartig dargestellt werden.

¹¹Zur Förderung und Koordinierung der zahlreichen internationalen Berufsbildungsaktivitäten Initiativen des Handwerks führt der ZDH zusammen mit der Zentralstelle für Weiterbildung im Handwerk (ZWH) seit 2018 das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Verbundprojekt Skilled Crafts International Vocational Education Training (SCIVET) durch, <https://scivet.de/ueber-scivet/>.

¹²Weitere Informationen unter <https://mein-gutes-beispiel.de/de/ueber-uns/>.

¹³Ein Beispiel hierfür ist die von der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main 2015 herausgegebene Zusammenstellung von CSR-Aktivitäten hessischer Handwerksbetriebe in der Studie „Corporate Social Responsibility – Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk“, <https://www.hwk-rhein-main.de/adbbimage/5591/asset-original/nachhaltige-unternehmensfuehrung-im-handwerk.pdf>.

3.1 Der Berliner CSR-Konsens

Um die Jahrtausendwende gewann die internationale Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen eine neue Dynamik. Aufgrund einer Reihe von Initiativen insbesondere auf der Ebene der Vereinten Nationen, der OECD und der ILO rückte der für international operierende Unternehmen wichtige Aspekt des Schutzes und der Beachtung von Menschenrechten bei ihren Geschäftstätigkeiten in das Zentrum der internationalen CSR-Politik.

So war die freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen zur Einhaltung menschenrechtlicher Sorgfalt bereits zentraler Bestandteil des 1999 vom damaligen Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi Annan, initiierten Globalen Pakts der Vereinten Nationen (Global Compact). Auch die 2011 erfolgte Aktualisierung der erstmals 1976 von der OECD vorgelegten Leitsätze für multinationale Unternehmen hatten das Thema der menschenrechtlichen Sorgfalt der Unternehmen einschließlich der Verantwortung für das Handeln von Lieferanten und Geschäftspartnern zum Gegenstand. Die von der ILO erstmals 1979 verabschiedete und in der Folge mehrfach aktualisierte Dreigliedrige Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik betont neben der menschenrechtlichen Dimension von CSR darüber hinaus die Bedeutung der ILO-Kernarbeitsnormen.

Sowohl die OECD-Leitsätze als auch die ILO-Erklärung beziehen sich schließlich auf die 2011 vom Menschenrechtsrat der Vereinten Nationen verabschiedeten UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, die basierend auf den Vorarbeiten des UN-Sonderbeauftragten John Ruggie auf folgenden drei Säulen beruhen: Staatliche Schutzpflicht, unternehmerische Verantwortung und Zugang zu Abhilfe.

Wesentlich vorangetrieben wurden diese politischen Entwicklungen durch den Einsturz der Textilfabrik Rana Plaza in Bangladesch 2013 mit mehr als 1100 Toten¹⁴. Diese Katastrophe ließ angesichts unzureichender und kaum überwachter örtlicher Arbeitsschutzstandards den Ruf nach einer Übertragung staatlicher Schutzpflichten auf im Land tätige internationale Konzerne lauter werden.

Diese Entwicklungen in der internationalen CSR-Debatte nahm das Nationale CSR-Forum der Bundesregierung 2016 zum Anlass, hierzu eine deutsche Positionierung zu formulieren.¹⁵ Nach einem arbeitsintensiven und langwierigen Vorlauf gelang es im Frühjahr 2018, ein Papier zu entwickeln, dass von allen Mitgliedern des CSR-Forums der Bundesregierung mitgetragen und am 25. Juni 2018 unter der Bezeichnung Berliner

¹⁴<https://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/268127/vor-fuenf-jahren-textilfabrik-rana-plaza-in-bangladesch-eingestuerzt>.

¹⁵Siehe insoweit die Vorworte von BMAS-Staatssekretär Björn Böhning sowie von Prof. Dr. Josef Wieland und Heino von Meyer zum Berliner CSR-Konsens: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Arbeitsrecht/csr-konsens-liefer-wertschoepfungsketten.pdf?__blob=publicationFile&v=2.

CSR-Konsens zur Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten¹⁶ einvernehmlich verabschiedet werden konnte.

Hauptanliegen des Berliner CSR-Konsenses ist es, die Anforderungen zu formulieren, die in einer globalisierten Wirtschaft an ein verantwortliches Management von Liefer- und Wertschöpfungsketten zu stellen sind. Abgeleitet aus den beschriebenen internationalen Vereinbarungen werden in dem Papier grundlegende Führungsprinzipien beschrieben, die dem Unternehmensmanagement als Kompass dienen sollen, um gesellschaftliche Verantwortung innovativ zu leben und in den erforderlichen betrieblichen Prozessen verantwortungsvoll umzusetzen.

Der ZDH und weitere Vertreter der deutschen Wirtschaft im CSR-Forum standen der Erarbeitung des Berliner CSR-Konsenses anfangs skeptisch gegenüber. Angesichts der Vielzahl bereits bestehender internationaler Erklärungen, Abkommen und Standards zu dem Komplex der Wahrnehmung unternehmerischer Sorgfaltspflichten im Bereich der Menschenrechte wurde der Mehrwert einer deutschen Positionierung in Zweifel gezogen. Darüber hinaus beurteilte der ZDH, der in dieser Debatte stets die Interessen von in Lieferketten eingebundenen Handwerksbetrieben im Blick hat, die anfänglich recht weitgehend formulierten Anforderungen kritisch, die in dem Papier an die nachhaltige Gestaltung von Liefer- und Wertschöpfungsketten gestellt wurden.

Nach intensiven Diskussionen innerhalb des CSR-Forts konnte aber letztlich erreicht werden, dass der verabschiedete Text und die darin an die Unternehmen gerichteten Empfehlungen unternehmensseitig nicht als zusätzliche Belastung, sondern als Unterstützung für die Durchführung ihrer internationalen Geschäftstätigkeiten angesehen werden. Insoweit ist der Berliner CSR-Konsens ein Beispiel dafür, dass die mitunter unterschiedlichen Sichtweisen von Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Regierung in der CSR-Debatte in Übereinstimmung gebracht werden können und damit Unternehmen eine unterstützende Orientierungshilfe bei der Wahrnehmung ihrer menschenrechtlichen Sorgfalt erhalten.

3.2 Nationaler Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte

Am 16. Dezember 2016 beschloss das Bundeskabinett den Nationalen Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte 2016 bis 2020 (NAP).¹⁷

Damit kommt die Bundesregierung einer im Rahmen des G7-Prozesses abgegebenen Selbstverpflichtung sowie einer von der Europäischen Kommission in ihrer CSR-Mitteilung

¹⁶Der Text findet sich im Internet unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Arbeitsrecht/csr-konsens-liefer-wertschoepfungsketten.pdf?__blob=publicationFile&v=2.

¹⁷Text unter https://www.csr-in-deutschland.de/SharedDocs/Downloads/DE/NAP/nap-im-original.pdf?__blob=publicationFile&v=3.

von 2011 geäußerten Erwartung an die Mitgliedstaaten nach, nationale Aktionspläne zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte vorzulegen.¹⁸

Nach Auffassung der Bundesregierung soll der NAP dazu dienen, die UN-Leitprinzipien für alle Akteure praktisch anwendbar zu machen, die Verantwortlichkeiten für Staat und Wirtschaft aufzuzeigen, Politikkohärenz zu gewährleisten und sicherzustellen, dass die deutsche Wirtschaft wettbewerbsfähig bleibt. Zur Umsetzung der in den UN-Leitprinzipien formulierten menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht der Unternehmen benennt der NAP folgende an Unternehmen gerichtete Kernanforderungen:

- Verabschiedung einer Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte
- Verfahren zur Ermittlung tatsächlicher und potenziell nachteiliger Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeiten auf die Menschenrechte
- Ergreifung von Maßnahmen zur Abwendung potenziell negativer Auswirkungen und Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen
- Berichterstattung
- Beschwerdemechanismus

Der bislang appellative, rechtlich unverbindliche Charakter der im NAP formulierten Erwartungen an die Unternehmen erfährt durch ein von der Bundesregierung organisiertes und durchgeführtes Monitoring-Verfahren eine erhebliche Substanziierung. Ziel des Monitorings ist es festzustellen, ob mindestens 50 % aller in Deutschland ansässigen Unternehmen mit über 500 Beschäftigten bis 2020 die weiter oben beschriebenen Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfalt in ihre Unternehmensprozesse integriert haben.¹⁹ Zur Durchführung dieses Monitorings hatte das von der Bundesregierung bzw. dem federführenden Auswärtigen Amt hierfür beauftragte Konsortium im Juli 2019 einen umfangreichen Fragebogen²⁰ an 1800 Unternehmen mit in Deutschland über 500 Beschäftigten versandt. Diese waren aufgefordert, innerhalb von sechs Wochen bis Anfang Oktober 2019 den Fragebogen zu beantworten.

¹⁸Auch haben die Vereinten Nationen mit Resolution 26/22 vom 15. Juli 2014 ihre Mitgliedstaaten aufgefordert, sich für eine Umsetzung der UN-Leitprinzipien zu engagieren, <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G14/083/82/PDF/G1408382.pdf?OpenElement>.

¹⁹Detaillierte Informationen zur Durchführung des NAP-Monitorings finden sich unter <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Wirtschaft-Menschenrechte/Ueber-den-NAP/Monitoring/monitoring.html> und in der Antwort der Bundesregierung auf eine Kleine Anfrage der Bundestagsfraktion DIE LINKE „Verantwortung deutscher Unternehmen – Wirtschaft und Menschenrechte“ vom 14. Dezember 2018 (BT-Drs. 19/6512).

²⁰Im Internet verfügbar unter <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/2233606/07a8bd01585dce3c8b72d1fd711ede3/190717-fragebogen-nap-data.pdf>.

Für den ZDH war entscheidend, dass das vorgesehene NAP-Monitoring-Verfahren auf Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten beschränkt ist, so wie dies bereits bei dem 2017 vom Bundestag verabschiedeten Gesetz zur Umsetzung der EU-Richtlinie zur Erweiterung der Berichterstattung von kapitalmarktorientierten Unternehmen der Fall ist.

Tatsächlich ist ein solcher KMU-Schwellenwert zwingend erforderlich, um kleine und mittlere Unternehmen (KMU) von den administrativen und finanziellen Belastungen zu verschonen, die allein mit der Beantwortung des äußerst detaillierten und komplexen, 13 Seiten langen Monitoring-Fragebogens einhergehen. Doch wenngleich der Schwellenwert eine unmittelbare Betroffenheit der KMU durch das Monitoring-Verfahren vermeidet, so steht dennoch zu befürchten, dass zumindest in Einzelfällen größere Unternehmen, die an dem NAP-Prozess teilnehmen, die in ihrer Zuliefererkette tätigen Handwerksbetriebe um Auskünfte zu möglichen Menschenrechtsrisiken in ihren (internationalen) handwerklichen Geschäftstätigkeiten auffordern werden.

Insoweit ist es aus Sicht des Handwerks problematisch, dass in dem Fragebogen die großen Unternehmen angehalten werden, detaillierte Angaben nicht nur über ihre eigenen, sondern auch über etwaige Menschenrechtsrisiken in ihrer *direkten* und sogar *indirekten* Lieferkette zu machen.²¹ Es bleibt abzuwarten, in welcher Tiefe große Unternehmen, die oftmals Zigtausende von in- und ausländischen Zuliefererbetrieben in ihrer Wertschöpfungskette eingebunden haben, hierzu Angaben bereitstellen und wie diese Informationen im Monitoring-Verfahren bewertet werden. Jedenfalls hat das Handwerk die Erwartung, dass der beachtliche Aufwand, der für die Durchführung des Monitoring-Verfahrens aufseiten der beteiligten Bundesministerien und der teilnehmenden Unternehmen betrieben wird, dazu führt, dass die Bundesregierung auf gesetzliche Maßnahmen zur Um- und Durchsetzung der UN-Leitprinzipien weiterhin verzichten wird.

3.3 Vorarbeiten für ein Nachhaltiges Wertschöpfungsgesetz

Im Februar 2019 ging aus Presseberichten²² hervor, dass das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) an einem Vorentwurf für ein Nachhaltiges Wertschöpfungskettengesetz arbeiten bzw. dessen Erstellung in Auftrag gegeben haben soll. In diesem Zusammenhang ist im Internet bis zum heutigen Tage ein Dokument, datiert vom 1. Februar 2019, verfügbar, über die „Gestaltungsmöglichkeiten eines Mantelgesetzes zur nachhaltigen Gestaltung globaler Wertschöpfungsketten

²¹Siehe im Fragebogen u. a. die Abschn. 2.2.1, 2.2.2 und 2.3, <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/2233606/07a8abd01585dce3c8b72d1fd711ede3/190717-fragebogen-nap-data.pdf>.

²²„Schnittmuster für eine bessere Welt“, taz vom 20. Februar 2019, S. 5; „Müller droht der deutschen Wirtschaft mit einem Gesetz für Menschenrechte“, Handelsblatt vom 12. Februar 2019, S. 4; „Firmen sollen auf Menschenrechte im Ausland achten müssen“, FAZ vom 12. Februar 2019, S. 11.

und zur Änderung wirtschaftsrechtlicher Vorschriften (Nachhaltiges Wertschöpfungskettengesetz – NaWKG) einschließlich eines Stammgesetzes zur Regelung menschenrechtlicher und umweltbezogener Sorgfaltspflichten in globalen Wertschöpfungsketten (Sorgfaltspflichtengesetz – SorgfaltspflichtenG)²³. Obgleich dieser Vorentwurf vom BMZ bzw. der Bundesregierung zunächst nicht weiter verfolgt wurde²⁴, geben die darin aufgelisteten Anforderungen eine geradezu abschreckende Vorstellung davon, wie weitgehend und belastend die regulatorischen Ansätze sind, die auf Unternehmen bei einer staatlichen Regulierung ihrer menschenrechtlichen Sorgfalt zukommen können.

Wie umfassend die Regelungsvorschläge in diesem Vorentwurf gefasst sind, um den Zweck dieses Gesetzes, den Schutz der international anerkannten Menschenrechte und der Umwelt in globalen Wertschöpfungsketten, sicherzustellen (§ 1), macht folgende Auflistung deutlich:

- Unter Wertschöpfungskette wird „die den gesamten Lebenszyklus eines Produktes oder einer Dienstleistung umfassende Wertschöpfung“ verstanden, d. h. von der Forschung und Entwicklung über die Produktion, des Handels und Nutzung, von der Beschaffung der Rohstoffe bis hin zur Entsorgung (§ 3 Nr. 2).
- Zur Einhaltung ihrer Sorgfaltspflichten sollen Unternehmen eine Risikoanalyse durchführen, in deren Rahmen in angemessener Weise zu ermitteln, zu bewerten und zu priorisieren ist, welche Risiken durch die unternehmerische Tätigkeit mit Blick auf Menschenrechte oder Umweltschäden geschaffen werden (§ 5).
- Um sicherzustellen, dass in den unternehmensinternen Arbeits- und Managementprozessen die Sorgfaltspflichten hinreichend beachtet werden, sollen Compliance-Beauftragte vom Unternehmen bestellt werden, die – einem besonderen Kündigungsschutz unterliegend – Einblick in sämtliche relevanten Informationen, Daten, Aufzeichnungen und Systeme erhalten sollen (§ 8).
- Es soll in den Unternehmen ein betriebsinterner Beschwerdemechanismus eingerichtet werden, der jeder Person offen stehen soll, die von der Geschäftstätigkeit einschließlich der Wertschöpfungskette des Unternehmens direkt oder indirekt negativ betroffen ist (§ 9).
- Unternehmen sollen zur Einrichtung eines geeigneten Systems zur Entgegennahme und Dokumentation von Hinweisen (Whistleblowing) von Beschäftigten, Betroffenen

²³https://die-korrespondenten.de/fileadmin/user_upload/die-korrespondenten.de/SorgfaltGesetzentwurf.pdf.

²⁴Laut Presseberichten hat das BMZ erklärt, diesen Vorentwurf nicht weiterzuverfolgen (vgl. „Fairness in globalen Lieferketten“, Handelsblatt vom 12. März 2019, S. 4 und 5). Eine entsprechende parlamentarische Anfrage der Bundestagsfraktion der AfD über „ein neues Gesetzesvorhaben des BMZ“ (BT-Drs. 19/10584 vom 4. Juni 2019) wurde von der Bundesregierung abschlägig beschieden (BT-Drs. 19/10985 vom 19. Juni 2019).

in der Wertschöpfungskette oder sonstigen Dritten für etwaige Sorgfaltspflichtverletzungen durch das Unternehmen verpflichtet werden (§ 10).

- Unternehmen sollen verpflichtet werden, über die Einhaltung dieser Pflichten wahrheitsgemäß zu dokumentieren und diese Berichte zu veröffentlichen (§ 11).
- Schließlich werden in den §§ 13–16 umfangreiche Bußgeld- und Strafvorschriften, die zivilrechtliche Haftung sowie Regelungen zum Ausschluss von der Vergabe öffentlicher Aufträge normiert.
- Der Regelungsentwurf soll in erster Linie auf Großunternehmen Anwendung finden. Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern sollen ausgenommen werden (§ 2 Abs. 1 i. V. m. § 3 Nr. 3 und 4). Diese aus Sicht von Mittelstand und Handwerk zwingend notwendige Einschränkung des Anwendungsbereichs soll allerdings dann nicht gelten, wenn diese Unternehmen in einem „Hochrisikosektor“ oder in „Konflikt- und Hochrisikogebieten“ tätig werden (§ 2 Abs. 1 Nr. 2). Da zudem viele der direkt betroffenen Großunternehmen die nach einem solchen Gesetz normierten Sorgfaltspflichten auf ihre gesamte Lieferkette abwälzen dürften, würden am Ende faktisch alle Betriebe unter einen derart weitgefassten Anwendungsbereich fallen.

Die euphemistische Betitelung des Vorentwurfs als bloße „*Gestaltungsmöglichkeiten*“ eines Wertschöpfungsketten- bzw. Sorgfaltspflichtengesetz“ gibt aus Sicht des Handwerks vielmehr einen erschreckenden und gleichzeitig entlarvenden Hinweis darauf, welche geradezu grotesk überzeichneten Anforderungen an Unternehmen bei der regulatorischen Ausgestaltung menschenrechtlicher Sorgfalt in ihren Geschäftstätigkeiten erwogen werden. In der intensiv geführten Debatte um die Reichweite menschenrechtlicher Verpflichtungen von Unternehmen stellt diese Auflistung aber mitnichten eine Extremposition dar. Im Gegenteil haben bei der öffentlichen Diskussion um diesen Vorentwurf zahlreiche Vertreter von Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften und politischen Parteien ihn ausdrücklich begrüßt und sogar zusätzliche verschärfende Ergänzungen gefordert.²⁵

Dabei stellen bei einer realistischen Betrachtungsweise die im Entwurf vorgesehenen uferlosen Sorgfaltspflichten die Unternehmen bereits vor ein doppeltes Dilemma: Zum einen sind Unternehmen keine Ersatzgesetzgeber und keine Ersatzvollzugsbehörden für Staaten, die hierbei versagen. Es ist nicht Aufgabe von Unternehmen, für die Implementierung und Durchsetzung von Menschenrechten zu sorgen. Nach geltendem Völkerrecht fällt dies in die originäre Zuständigkeit von Staaten und gegebenenfalls internationalen Organisationen (Förster 2008, S. 839). Bei einer derart weitgehenden Übertragung menschenrechtlicher Sorgfalt auf Unternehmen

²⁵ „Wer nicht hören will, muss fühlen: Globale Wertschöpfungsketten – jetzt aber fair!“, Presseerklärung des Deutschen Gewerkschaftsbundes vom 19. März 2019; „Schnittmuster für eine bessere Welt“, taz vom 20. Februar 2019, S. 5; „Verankerung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten von Unternehmen im deutschen Recht“, Gutachten im Auftrag von Amnesty International, Brot für die Welt, Oxfam, Germanwatch, 2016.

besteht im Übrigen die große Gefahr, dass die Bemühungen etlicher Länder, v. a. Entwicklungsländer, zum Aufbau funktionierender nationaler Rechtsordnungen und Vollzugsverfahren erlahmen würden.

Zum anderen weist beispielsweise der Afrika-Verein der deutschen Wirtschaft zu Recht auf die kontraproduktiven sozioökonomischen Auswirkungen der Überwälzung überhöhter menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten von Regierungen auf Unternehmen hin.²⁶ Letztendlich könne dies dazu beitragen, dass Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit gerade in Entwicklungsländern als zu risikoreich und schlicht nicht mehr lohnenswert erachteten. Insbesondere die Einführung einer Lieferkettenhaftung führe dazu, dass sich viele Unternehmen aus Risikoländern zurückziehen müssten, da sie schlicht die unübersehbaren Haftungsrisiken nicht tragen könnten. Damit würden solche Regelungen den Bemühungen deutscher Unternehmen, in Entwicklungsländern die örtliche Wirtschaft zu fördern und Arbeitsplätze zu schaffen, einen Bärendienst erweisen.

Tatsächlich kann kein noch so ausgefeiltes Wertschöpfungskettengesetz der Komplexität global vernetzter Lieferketten auch nur annähernd gerecht werden. So sollte aus Sicht des Handwerks ungeachtet des globalen Geltungsanspruchs von Menschenrechten immer sehr sorgfältig geprüft werden, welche konkreten Auswirkungen eine Überwälzung menschenrechtlicher Sorgfalt von Regierungen auf international tätige Unternehmen auf die Wirtschaftsstrukturen vor Ort haben kann. Die Übertragung von in industrialisierten westlichen Ländern anerkannten moralischen Wertmaßstäben in Form von CSR-Standards auf Entwicklungsländer wirft zunehmend Akzeptanzfragen auf (Enste und Wildner 2015, S. 25). Insoweit muss es ein nachdenklich stimmendes Warnzeichen sein, dass beispielsweise die Regierung von Bangladesch Ende 2018 einen Ausstieg aus dem Textilbündnis (Bangladesch Accord) ankündigte, da sie die Erfüllung der darin vorgesehenen Arbeitsschutzstandards zu sehr als Eingriff in ihre staatliche Souveränität sah.²⁷

4 Fazit

Das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen darf nicht zu einem Sittengesetz der Globalisierung überstrapaziert werden. Selbstverständlich sind und bleiben alle Unternehmen, ob groß oder klein, ob im In- oder Ausland tätig, aufgefordert, sich freiwillig im Rahmen ihres unternehmerischen Wirkungskreises gesellschaftlich

²⁶„Klares Nein zum Wertschöpfungskettengesetz“, Pressemitteilung des Afrika-Vereins der deutschen Wirtschaft e. V. vom 26. März 2019.

²⁷„Bangladesch schmeißt Kontrolleure raus – Modeindustrie droht Rückfall in alte Zeiten“, Handelsblatt vom 25. November 2019, S. 4.

zu engagieren. Ebenso bleiben sie aufgerufen, auf Basis der in den jeweiligen Staaten geltenden Rechtsordnungen Menschenrechte bei ihren Geschäftstätigkeiten vor Ort zu achten. Ein darüber hinaus gehendes Verständnis von CSR und dessen menschenrechtlicher Dimension, wonach Unternehmen durch nationale Rechtsvorschriften oder zwingende internationale Vereinbarungen zu gesellschaftlich verantwortlichem Handeln und der Beachtung menschenrechtlicher Sorgfalt gesetzlich verpflichtet werden, dies zu dokumentieren und hierüber zu berichten haben, führt in eine rechts-, wirtschafts- und sozialpolitische Sackgasse. Am Ende stünde nicht mehr, sondern weniger Engagement, weniger unternehmerische Freiheit und weniger internationaler Handel.

Literatur

- Antwort der Bundesregierung auf eine Kleine Anfrage der Bundestagsfraktion DIE LINKE „Verantwortung deutscher Unternehmen – Wirtschaft und Menschenrechte“ vom 14. Dezember 2018 (Deutscher Bundestag 19. Wahlperiode, Drucksache 19/6512).
- Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Bundestagsfraktion der AfD „Entwurf des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung für ein Nachhaltiges Wertschöpfungsgesetz“ vom 19. Juni 2019 (Deutscher Bundestag 19. Wahlperiode, Drucksache 19/10985).
- Dannenbring Jan (2010) Gesellschaftliches Engagement im Handwerk im Spannungsfeld zwischen Förderung und Regulierung. In: Aßländer MS, Löhr A (Hrsg) Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise. Hampp, Reichweiten der Verantwortung
- Enste D, Wildner J (2015) Mitverantwortung und Moral. Eine unternehmensethische Reflexion. Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln
- Förster C (2008): Soziale Verantwortung von Unternehmen rechtlich reguliert. Recht der internationalen Wirtschaft (RIW) 12(2008):833–840
- Fuchs J (2004) Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Fachkräftepotential. Sammelband des Deutschen Handwerksinstituts (DHI) „Demographischer Wandel – Auswirkungen auf das Handwerk“, Duderstadt
- Kentzler O (2005) Das soziale Engagement der Unternehmen im Handwerk. Friedrich-Ebert-Stiftung (FES). Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat, Bonn
- Kleine Anfrage der Bundestagsfraktion DIE LINKE „Verantwortung deutscher Unternehmen – Wirtschaft und Menschenrechte“ vom 13. November 2018 (Deutscher Bundestag 19. Wahlperiode, Drucksache 19/5746).
- Kleine Anfrage der Bundestagsfraktion der AfD „Entwurf des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung für ein Nachhaltiges Wertschöpfungsgesetz“ vom 4. Juni 2019 (Deutscher Bundestag 19. Wahlperiode, Drucksache 19/10584).
- Stübner A (2018) CSR – Gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln im deutschen Handwerk. Studie des Deutschen Handwerksinstituts (DHI)



Quelle, Porträtfoto: ZDH

Jan Dannenbring Nach Abschluss des Studiums der Rechtswissenschaften in Bonn und Genf erfolgte 1996 die Aufnahme einer Referententätigkeit durch Jan Dannenbring beim Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), zunächst im Büro des ZDH bei der Europäischen Union in Brüssel; 1999 wechselte er in die Abteilung Recht und Organisation des ZDH in Berlin, 2001 in die Abteilung Sozialpolitik. Seit 2007 leitet er die Abteilung Arbeitsmarkt, Tarifpolitik und Arbeitsrecht. Im Jahr 2015 wurde er zusätzlich mit der Aufgabe des Flüchtlingsbeauftragten des ZDH betraut. Seine Veröffentlichungen befassen sich mit CSR und Ehrenamt im Handwerk sowie arbeitsmarkt- und arbeitsrechtlichen Themen.

Verantwortlich handeln: CSR beim Handelsverbands Deutschland ohn2 (HDE)

Anne-Kathrin Göbel

1 Einleitung

Schaut man sich die Vielzahl von Arbeitsgruppen, Aktionsbündnissen, Aktionsplänen, Initiativen und Dialogrunden an, die allein seitens der Bundesregierung initiiert und als politischer Beitrag zur Förderung von Unternehmensverantwortung verstanden werden können, wird eines deutlich: Corporate Social Responsibility (CSR) ist von zentraler und wachsender Bedeutung in der Wirtschaft, der Politik und der Gesellschaft. Die Diskussion um die soziale und ethische Verantwortung von Unternehmen wird mit zunehmender Intensität geführt, die Frage nach den Werten der Wirtschaft immer häufiger gestellt. Ausgehend von der Definition, dass CSR die soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung von Unternehmen in allen Bereichen der Unternehmens-tätigkeit, von der eigentlichen Wertschöpfung bis hin zu den Austauschbeziehungen mit Mitarbeitern, Kunden und dem Gemeinwesen umfasst, ist die Frage nach der Verantwortung, die daraus resultiert, mehr denn je ein bedeutender Aspekt für die Unternehmenspolitik geworden.

Das CSR-Verständnis national als auch international hat sich deutlich gewandelt. „Due diligence“, die unternehmerische Sorgfaltspflicht bei der Einhaltung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards, ist mit der Verabschiedung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie der Überarbeitung der OECD-Leitsätze für multi-nationale Unternehmen im Jahr 2011, zum Maßstab von Pflichten und Verantwortlichkeiten für Staat und Wirtschaft zum Schutz von Menschenrechten in globalen Lieferketten geworden. Die Frage, ob deutsche Unternehmen diesen Maßstab menschen-rechtlicher Sorgfaltspflichten in ihren Geschäftsprozessen berücksichtigen, soll der

A.-K. Göbel (✉)

Handelsverband Deutschland e. V. (HDE), Berlin, Deutschland

E-Mail: goebel@hde.de

Monitoring-Prozess des Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) der Bundesregierung beantworten. Neu dabei ist das Verständnis der Verantwortung von Unternehmen: Sie sollen Menschenrechte in ihrer gesamten Lieferkette achten. Von Unternehmen wird erwartet, dass sie die Risiken in ihren Lieferketten kennen, gegensteuern und darüber berichten.

In einem weltweit einzigartigen Erhebungsverfahren lässt die Bundesregierung durch ein Prüfkonsortium in zwei Phasen (Mai 2019 und Anfang 2020) 7100 Unternehmen anhand eines Fragebogens Informationen dazu ermitteln. Sollte im Herbst 2020 die Erhebung zu dem Ergebnis kommen, dass weniger als 50 % der befragten Unternehmen ihrer Sorgfaltspflicht nicht angemessen nachkommen, behält sich die Bundesregierung im NAP vor, weitergehende Schritte bis hin zu gesetzlichen Maßnahmen zu prüfen (Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP)). Der Koalitionsvertrag für die 19. Legislaturperiode von CDU, CSU und SPD vom März 2018 geht sogar darüber hinaus: „Falls die wirksame und umfassende Überprüfung des NAP zu dem Ergebnis kommt, dass die freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen nicht ausreicht, werden wir national gesetzlich tätig und uns für eine EU-weite Regelung einsetzen“ (Koalitionsvertrag, S. 156). Bundesminister Hubertus Heil kündigte am 20. Februar 2019 auf dem Zukunftsforum „Globalisierung gerecht gestalten“ in Berlin an, in der deutschen EU-Ratspräsidentschaft im 2. Halbjahr 2020 das Ziel zu verfolgen, in der EU einen einheitlichen Rechtsrahmen zu schaffen. Auch wenn die Bundesregierung betont, dass der NAP-Monitoring-Prozess ergebnisoffen durchgeführt wird, macht die aktuelle Debatte eines deutlich: Eine gesetzliche Regulierung, wie Unternehmen ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt gerecht werden, gewinnt auf nationaler wie auch europäischer Ebene an politischer Bedeutung. Die Anforderungen für Unternehmen an ein verantwortliches Lieferkettenmanagement werden weiter steigen. Das freiwillige Engagement der Unternehmen wird nicht als ausreichend gewertet. Diese Entwicklung ruft Unternehmen und Wirtschaftsverbände auf den Plan, sich für die Interessen der Branchen gegenüber Politik und anderen Stakeholdern einzusetzen. Die gemeinsame Linie einer Branche zu erfassen, zu koordinieren, zu kommunizieren und mit relevanten Stakeholdern zu verhandeln, gehört zu den Kernaufgaben des Handelsverbands Deutschland e. V. (HDE).

2 Wie wir arbeiten: CSR im Handelsverband Deutschland

Der HDE ist die Spitzenorganisation des deutschen Einzelhandels für rund 400.000 selbstständige Unternehmen mit knapp 3,0 Mio. Beschäftigten und jährlich über 420 Mrd. € Umsatz. Als Arbeitgeber- und Wirtschaftsverband vertreten wir die Interessen von gut 100.000 Unternehmen aller Branchen und Größen in Deutschland und der

Europäischen Union. Die nachhaltige Ausgestaltung der Wertschöpfungskette steht bei uns im Mittelpunkt unserer Beratungsleistung für Mitglieder, Politik, Gesellschaft und Wissenschaft. Dabei koordinieren und kommunizieren wir die Positionen des Handels für die nachhaltige Unternehmensführung und sehen uns als wesentliche Plattform für den Austausch des Handels mit allen relevanten Anspruchsgruppen.

Im Zuge unseres Beitritts in das Bündnis für nachhaltige Textilien Anfang 2015 entschied sich der HDE, Themen mit Bezug auf die gesellschaftliche soziale Verantwortung von Unternehmen in globalen Lieferketten in einem eigenen CSR-Bereich zu bearbeiten.

Der Bereich CSR ist direkt an die Hauptgeschäftsführung angegliedert. Regelmäßig laden wir unsere Handelsunternehmen zu einer CSR-Arbeitskreissitzung ein, um über relevante nationale und europäische Nachhaltigkeitsthemen zu diskutieren und gemeinsame Positionen zu erarbeiten. Passend zur Agenda laden wir Vertreter aus den Bundesministerien und europäischen Institutionen ein, um den Austausch zwischen Bundespolitik, Europapolitik und Wirtschaft zu fördern. Gemeinsam mit unserem Büro in Brüssel stellen wir sicher, dass wir europäische CSR-Vorhaben im Blick behalten und unsere Mitglieder über die neuesten Entwicklungen regelmäßig informieren. Das Themensetting für unsere Sitzungen bestimmen die Mitgliedsunternehmen gemeinsam mit dem HDE.

Zwei Schwerpunkte unserer Arbeit bilden unsere Mitgliedschaften im Bündnis für nachhaltige Textilien und in der Arbeitsgruppe Wirtschaft und Menschenrechte des Nationalen CSR-Forums der Bundesregierung. Die Lieferkettenverantwortung steht in beiden Multistakeholderinitiativen im Mittelpunkt der Zusammenarbeit. Wie sich der HDE dort für und mit seinen Mitgliedern engagiert, soll in den nächsten beiden Abschnitten verdeutlicht werden.

3 „Sozial und ökologisch- wir sind auf dem Weg“ – unser Engagement im Bündnis für nachhaltige Textilien

Im Bündnis für nachhaltige Textilien, das sich für faire Arbeitsbedingungen und eine Verbesserung der Lebensbedingungen für die Beschäftigten in den Produktionsstätten einsetzt, leistet die Wirtschaft wertvolle Beiträge. Knapp 100 Unternehmen, haben sich im Textilbündnis zusammengeschlossen, um gemeinsam mit Bündnispartnern aus Politik, Zivilgesellschaft und Standardorganisationen die gesamte Textillieferkette nachhaltig zu gestalten. Sie decken dabei knapp 50 % des deutschen Textilmarkts ab.

Das Textilbündnis ist die erste Initiative, die das Konzept der unternehmerischen Sorgfaltspflichten für eine Branche übersetzt und damit umsetzbar gemacht hat. Um die Ziele des Textilbündnisses zu erreichen, müssen zahlreiche Prozesse und Maßnahmen gestaltet und umgesetzt werden. Jedes Mitglied bringt andere Erfahrungen und Kompetenzen bei

der Verwirklichung nachhaltiger Textillieferketten mit. Das Textilbündnis bietet ihnen eine Plattform, um mit- und voneinander zu lernen. Zudem braucht es in der Umsetzung oftmals konkrete Unterstützungsmaßnahmen. Daher ist das Bündnis auch eine Lern- und Austauschplattform für seine Mitglieder (Abb. 1).

Alle Mitglieder haben sich mit ihrem Beitritt zum Bündnis dazu verpflichtet, am Reviewprozess teilzunehmen. Das bedeutet, dass sie jährlich einen Maßnahmenplan, die sog. Roadmap, einreichen, diesen umsetzen und über den Fortschritt Rechenschaft ablegen. Dem Berichtsformat liegt eine umfassende Struktur zugrunde, die sich an internationalen Vorgaben und Prozessen, wie der OECD Due-Diligence Ratio, orientiert. So trägt jedes Mitglied dazu bei, dass sich die sozialen, ökologischen und ökonomischen Bedingungen in der Textilproduktion von Jahr zu Jahr verbessern. Der Reviewprozess steht für das individuelle Commitment der Mitglieder, Verantwortung für die Nachhaltigkeit in ihrer Lieferkette zu übernehmen. Dies kann auch zur Folge haben, dass sie Routinen ihres Kerngeschäfts auf den Prüfstand stellen und schrittweise verändern müssen. Für 2018/2019 lagen über 100 Maßnahmenpläne mit mehr als 1300 konkreten, zielgerichteten Maßnahmen vor. Die Ziele beziehen sich z. B. auf die Kenntnis der eigenen Lieferkette, die Vermeidung von Kinderarbeit, den Ersatz gefährlicher Chemikalien, die Zahlung existenzsichernder Löhne und die Verwendung nachhaltiger Naturfasern (Abb. 2).

2019 mußten die Bündnismitglieder erstmals in einem Fortschrittsbericht öffentlich berichten, ob sie ihre Maßnahmen auch umgesetzt haben. Das ist bislang beispiellos und ein großer Schritt, denn für viele Mitglieder bedeutete dies, dass sie erstmals auch sensible Informationen offen legen mussten.



Abb. 1 Die drei Säulen des Textilbündnisses. (Quelle: Bündnis für nachhaltige Textilien, Bündnissekretariat)

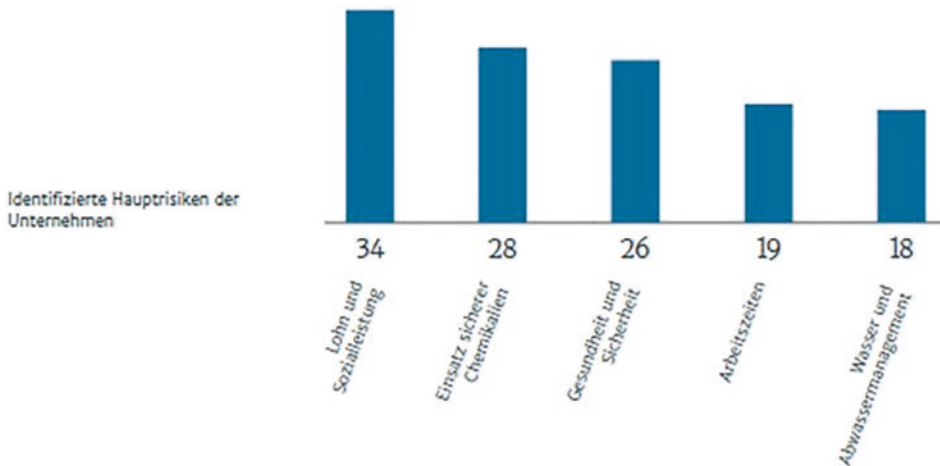


Abb. 2 Identifizierte Hauptrisiken der Unternehmen im Textilbündnis. (Quelle: Bündnis für nachhaltige Textilien, Bündnissekretariat 2018)

Seit vier Jahren vertritt der HDE, gemeinsam mit dem Gesamtverband textil+mode und Unternehmensvertretern der Firma Seidensticker und der Otto Group die Interessen der Anspruchsgruppe Wirtschaft im Steuerungskreis des Textilbündnisses, dem obersten Lenkungsgremium. Neben ihnen setzt sich der zwölfköpfige Steuerungskreis zusammen aus

- drei Vertretern der Nichtregierungsorganisationen (NGO),
- drei Vertretern der Bundesregierung, jeweils einer aus dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU),
- einem Vertreter des Deutschen Gewerkschaftsbunds und
- einer Vertreterin des Global Organic Textile Standard (GOTS) für die Standardorganisationen.

Die eintägigen Steuerungskreissitzungen finden i. d. R. alle acht Wochen statt. Einmal im Jahr gehen Bündnissekretariat und Steuerungskreis auf Klausurtagung, um das Arbeitsprogramm für das Folgejahr festzulegen. Entscheidungen kann das Lenkungsgremium nur im Konsens treffen. Entscheidungsvorlagen werden in den Projektgruppen oder im Bündnissekretariat erarbeitet. Projektgruppen haben ihren Arbeitsschwerpunkt in einem Bündnisthema und sind mit Vertretern aller Anspruchsgruppen besetzt. Im Optimalfall heißt das, dass der bereits dort gefundene Konsens nur noch von den Steuerungskreismitgliedern bestätigt werden muss. Nicht selten gibt es aber aufseiten der Wirtschaft und NGO zu essenziellen Punkten Verhandlungsbedarf. Es wird intensiv in der Sache diskutiert, nicht selten stand das Bündnis dabei am Scheideweg, aber am

Schluss konnten immer Kompromisse erzielt werden. Über die Ergebnisse der Sitzungen werden im Anschluss alle Wirtschaftsmitglieder des Bündnisses informiert. Einmal im Jahr, meist am Anfang des Jahres, laden wir zu einer Mitgliederveranstaltung ein, um die große gemeinsame Linie der Wirtschaft zu Bündnisthemen festzulegen.

Für uns als Wirtschaftsvertreter im Bündnis ist das Ziel, eine breite Marktabdeckung von mindestens 75 % des deutschen Einzelhandelsmarkts im Textilbündnis zu erreichen, nach wie vor wichtig für den weiteren Fortbestand und den Erfolg des Textilbündnisses. Nur so existiert ein starker Hebel für Veränderungen und ein level-playing-field für deutsche Textilunternehmen. Genauso wichtig ist uns der Anschluss des Textilbündnisses an europäische und internationale Initiativen: Nur so erreichen wir eine Marktmacht und systemische Veränderungen. Durch die strategischen Kooperationen mit dem niederländischen Textilbündnis „Agreement on Sustainable Garments and Textile“, der „Sustainable ApparelCoalition (SAC)“, dem „Zero Discharge of Hazardous-Chemicals (ZDHC)“-Programm oder der Initiative „Action, Collaboration, Transformation (ACT)“ leistet das Textilbündnis bereits einen entscheidenden Beitrag zur Angleichung und Anpassung internationaler Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen.

3.1 Leuchtturmprojekte unternehmerischer Sorgfaltspflichten im Textilbündnis

- **Leuchtturmprojekt Existenzsichernde Löhne**

Nach der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen (Artikel 23/3) ist ein existenzsichernder Lohn ein Menschenrecht. Die Löhne in den Entwicklungs- und Schwellenländern sind jedoch häufig so niedrig, dass Arbeiter und Arbeiterinnen und ihre Familien nicht davon leben können. Um den strukturellen Ursachen niedriger Löhne entgegenzuwirken, startet das Bündnis das Projekt Existenzsichernde Löhne. Dabei entwickeln teilnehmende Unternehmen individuelle Maßnahmenpläne zur Verbesserung ihrer Einkaufspraktiken, um Lohn-erhöhungen zu ermöglichen. In einem zweiten Teil des Projekts wird in Kooperation mit der Initiative Action Collaboration Transformation (ACT) sowie der Fair Wear Foundation (FWF) die Umsetzung eines Flächentarifvertrags in Kambodscha unterstützt.

- **Leuchtturmprojekt Chemikalien- und Umweltmanagement**

Um den Ausschluss gefährlicher Chemikalien sicherzustellen, orientiert sich das Bündnis an der Manufacturing Restricted Substance List (MRSL) der Initiative Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC). Diese MRSL dient als Bündnis MRSL und muss von den Mitgliedsunternehmen an alle ihre Produzenten und Geschäftspartner kommuniziert und in einem zweiten Schritt nachweislich zu 100 % eingehalten

werden. Mehr als 160 problematische Chemikalien konnten so in der Textilproduktion schrittweise durch unbedenkliche Substanzen bereits ersetzt werden.

- **Leuchtturmprojekt Beschwerdemechanismen**

Die Förderung des Zugangs zu Beschwerdemechanismen für (potenziell) Betroffene ist eine Kernforderung an die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht von Unternehmen. Im Bündnis werden ein effizientes und wirksames Back-up-Netzwerk für Beschwerden geschaffen, die vor Ort nicht gelöst werden können, und durch Capacity-Building-Maßnahmen die lokalen Strukturen und Mechanismen geeigneter Abhilfe- und Beschwerdemechanismen in den Produktionsländern gestärkt.

4 Nationales CSR-Forum der Bundesregierung: Der Handelsverband Deutschland begleitet die Umsetzung des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte

Im Oktober 2017 wurde der HDE ins Nationale CSR Forum der Bundesregierung berufen.

Im Jahr 2009 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) ins Leben gerufen, gehören dem Forum die für CSR maßgeblichen Akteure aus Wirtschaft, Gewerkschaften und Zivilgesellschaft sowie die beteiligten Bundesressorts an. In seiner Funktion berät und begleitet das Forum die Bundesregierung bei der Konzeption und Umsetzung ihrer nationalen CSR-Strategie einschließlich der Umsetzung des NAP. Das Forum trifft sich je nach Bedarf, i. d. R. zweimal jährlich. Die Sitzungen werden von einem neunköpfigen Lenkungskreis vorbereitet. Die Akteure entscheiden im Konsens, Vertreter der Bundesregierung besitzen dabei kein Stimmrecht.

Einer der ersten Amtshandlungen des HDE im CSR-Forum war die Verabschiedung des Berliner CSR-Konsens zur Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten im Juni 2018. Was sperrig klingt, ist eine komprimierte und gut strukturierte Zusammenstellung von international anerkannten Normen und Standards der Unternehmensverantwortung, der Beschreibung wichtiger Führungs- und Managementprinzipien sowie der Auflistung von wesentlichen Elementen eines verantwortlichen Managements von Liefer- und Wertschöpfungsketten. Der Berliner CSR-Konsens bietet dazu praxisnahe, branchenübergreifende Orientierung und Hilfestellung und umfasst dabei die Lieferkette als auch die Wertschöpfungskette. Das Alleinstellungsmerkmal des Papiers ist aber sein Konsenscharakter: Er ist das erste einvernehmlich beschlossene Dokument von Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden, NGO, einzelnen Unternehmen sowie dem Gewerkschaftsbund und drei seiner Mitgliedsgewerkschaften, das gemeinsame Anforderungen an ein verantwortliches Management von Liefer- und Wertschöpfungsketten in einer globalisierten Wirtschaft beschreibt.

Seit Herbst 2018 ist der HDE Mitglied der Arbeitsgruppe Wirtschaft und Menschenrechte des Nationalen CSR-Forums. Die Arbeitsgruppe wurde Anfang 2017 zur Unterstützung und Begleitung der Umsetzung des NAP unter Leitung des BMAS gebildet und hat die Aufgabe, der Bundesregierung Handlungsempfehlungen zur Umsetzung und Weiterentwicklung des NAP-Prozesses zu geben. Moderator der Arbeitsgruppe ist Michael Windfuhr, stellvertretender Direktor des Deutschen Instituts für Menschenrechte (DIMR). Zusammengesetzt ist die Arbeitsgruppe aus Vertretern von Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften, Zivilgesellschaft und Wissenschaft. Turnusgemäß tagt die Arbeitsgruppe im Anschluss an die Sitzungen des IMA, dem interministeriellen Ausschuss für Wirtschaft und Menschenrechte (IMA), in dem Vertreter von zehn Bundesressorts und dem Bundeskanzleramt unter Federführung des Auswärtigen Amts regelmäßig zusammenkommen, um sich über den aktuellen Umsetzungsstand zum Monitoring des NAP, zur Kohärenz der ergriffenen Maßnahmen sowie über die Weiterentwicklung des NAP-Prozesses auszutauschen. Der IMA informiert die Arbeitsgruppe Wirtschaft und Menschenrechte über seine Sitzungsergebnisse. Daraus leiten sich die Arbeitsaufträge für die Arbeitsgruppe ab, die dann die Agenda der kommenden Sitzung bestimmen.

Der HDE steht bezüglich des Monitoring-Prozesses und den Umsetzungsanforderungen an die Unternehmen im engen Austausch mit seinen Mitgliedern. Im Zeitraum zwischen Juli und Oktober 2019 wurden ca. 3300 Unternehmen in Deutschland mit mehr als 500 Mitarbeitern im Rahmen der ersten Erhebungsphase zum NAP kontaktiert. Über 450 Unternehmen haben an der Erhebung teilgenommen und seit Dezember 2019 liegen der Bundesregierung erste Ergebnisse aus der Umfrage vor. In 2020 erfolgt dann die letzte Erhebung zum Umsetzungsstand. Diese ist letztlich entscheidend für die Beurteilung, ob der Zielwert des NAP erreicht worden ist und ob es einer gesetzlichen Regulierung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten bedarf.

Ein weiteres wichtiges Vorhaben im Rahmen des NAP, das der HDE intensiv begleitet, sind die sog. Branchendialoge des Bundesarbeitsministeriums (BMAS). Das BMAS wird im Frühjahr 2020 eine Studie veröffentlichen, die zeigen soll, welche Branchen der deutschen Wirtschaft mit besonderen menschenrechtlichen Risiken konfrontiert sind. Das BMAS möchte mit diesen Branchen ins Gespräch zu kommen, um zu schauen, wie vor Ort in den Produktionsländern der Menschenrechtsschutz verbessert werden kann. In sog. Branchendialogen sollen die Unternehmen der Branche, gemeinsam mit relevanten Stakeholdern, branchenspezifische Handlungsanleitungen und Best-Practice-Beispiele erarbeiten.

Im Vorfeld der NAP-Branchendialoge führte das BMAS zwischen November 2018 und Mai 2019 insgesamt vier NAP-Fachveranstaltungen durch. Die Veranstaltungen sollten einen Rahmen schaffen, um bereits vor Beginn der Dialoge branchenübergreifende Fragestellungen aus der Unternehmenspraxis aufzugreifen und auf dieser Grundlage Empfehlungen für die NAP-Branchendialoge abzuleiten. Im Fokus standen dabei vier Themen:

- Rohstoffbeschaffung und Einkauf an Rohstoffbörsen
- Aufbau von betrieblichen und branchenweiten Beschwerdemechanismen
- Kartellrechtliche Fragen bei Branchenkooperationen
- Anpassung von Einkaufsverträgen und Einkaufsprozessen

In Bezug auf die Initiierung weiterer Multistakeholderinitiativen bzw. Branchendialoge sehen wir die Gefahr, dass zu viele ressourcenintensive Prozesse auf den Weg gebracht werden. Einfache Handlungsanleitungen sowie Best-Practice-Beispiele lassen sich auf anderem Weg leichter erstellen. Sollte es zu weiteren Multistakeholderinitiativen kommen, muss zuvor geklärt sein, mit welchem Maß an Verbindlichkeit sich die Akteure beteiligen und inwieweit konkrete Ziele und Überprüfungsmechanismen vereinbart werden sollen.

5 Fazit

Die CSR-Arbeit des HDE ist stark geprägt durch unsere Mitarbeit im Nationalen CSR-Forum der Bundesregierung und durch unser Engagement im Bündnis für nachhaltige Textilien. Wir sind mit einer Vielzahl unserer Handelsunternehmen dem Bündnis mit der Überzeugung beigetreten, dass die ökologischen und sozialen Probleme in den globalen Lieferketten viel zu komplex sind, als dass ein einzelnes Unternehmen diese allein lösen könnte. Gemeinsam mit Politik, NGO, Gewerkschaften und Standardorganisation können wir jedoch eine solch große Hebelwirkung erzeugen, dass wir eine systemische Veränderung bewirken – unser gemeinsames Ziel dabei immer im Blick: eine schnelle Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Arbeiterinnen und Arbeiter in den Produktionsländern. Was wir freiwillig und unter Beanspruchung vieler Ressourcen bei allen Bündnismitgliedern auf den direkten Weg bringen, soll uns nun in den kommenden Jahren ein Sorgfaltspflichtengesetz vorschreiben, inklusive Haftungsklauseln für die gesamte Lieferkette und Strafvorschriften bei Verstößen, wenn es nach dem Willen von Bundesentwicklungsminister Dr. Gerd Müller geht. Auch wenn die Art der Regulierung des vorgelegten BMZ-Entwurfs für ein Wertschöpfungskettengesetz vom Februar 2019 rein juristisch fragwürdig und auch inhaltlich von den meisten Unternehmen abgelehnt wird, gibt es aber auch einige, die eine EU-weite Lösung für ein „level playing field“, das verbindliche und faire Rahmenbedingungen entlang der globalen Lieferketten für alle Marktteilnehmer im Sinne der Menschenrechte und gleicher Wettbewerbsvoraussetzungen schafft, fordern.

Wenn es zu konkreten Überlegungen bezüglich einer gesetzlichen Regulierung seitens der Bundesregierung kommen sollte, wird sich der HDE konstruktiv und im Sinn seiner Mitglieder in den Prozess einbringen. Nationale Gesetze halten wir für nicht für geeignet, globale Märkte zu regulieren; sie führen allenfalls zu Wettbewerbsverzerrungen zulasten der einheimischen Wirtschaft.

Die Überlegungen des Bundesarbeitsministers Hubertus Heil hinsichtlich eines auf EU-Ebene verbindlich geregelten Prozessstandards, der dann auch für außereuropäische Unternehmen gilt, könnten ein gangbarer Weg sein. Aber auch hier kommt es auf die Details der Regelung an. Eine EU-Regelung ist erst dann zielführend, wenn sie praxisgerecht und umsetzbar gestaltet wird, zu wirklichen Veränderungen in den Produktionsländern führt und eine Umsetzung in den Ländern von allen Akteuren (Politik, Wirtschaft und Nichtregierungsorganisationen) mitgetragen wird.

„Stay and behave“ ist eine Maxime, die der Handel nicht erst seit heute berücksichtigt, sondern mit den Jahren durch ein starkes, freiwilliges Nachhaltigkeitsengagement kontinuierlich ausgebaut hat. Unternehmensindividuell wie auch gemeinsam in Initiativen, arbeiten gerade deutsche Unternehmen in den globalen Lieferketten nach hohen Standards.

Bundesarbeitsminister Hubertus Heil hat in seiner Rede anlässlich des Zukunftsforums „Globalisierung gerecht gestalten“ Folgendes gesagt: „Trotz getrennter Verantwortlichkeiten tragen wir gemeinsame Verantwortung. Nur mit vereinten Kräften können wir die Globalisierung gerecht gestalten – als Unternehmen, als Sozialpartner, als Zivilgesellschaft und auf politischer Ebene. Und: Auch als Verbraucherinnen und Verbraucher müssen wir ‚fair kaufen‘“.

Das Textilbündnis hat unter Beweis gestellt, dass der Multistakeholderansatz zu schnellen Verbesserungen und mehr Transparenz in der Lieferkette führen kann.

In diesem Sinn setzen wir unsere CSR-Arbeit auf bundes- und europapolitischer Ebene fort und bauen unser Engagement im Textilbündnis weiter aus.

Weiterführende Literatur

Auswärtiges Amt (2019a) Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte. Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte 2016–2020. <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/297434/8d6ab29982767d5a31d2e85464461565/nap-wirtschaft-menschenrechte-data.pdf>. Zugriffen: 12. März 2019

Auswärtiges Amt (2019b) Umsetzung des Nationalen Aktionsplans. <http://auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/themen/aussenwirtschaft/wirtschaft-und-menschenrechte/umsetzung-nap/691546>. Zugriffen: 12. März 2019

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2019a) Berliner CSR-Konsens zur Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten. <http://bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Arbeitsrecht/csr-konsens-liefer-wertschoepfungsketten.pdf>. Zugriffen: 12. März 2019

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2019b) Rede von Bundesminister Hubertus Heil. Globalisierung gerecht gestalten <http://bmas.de/DE/Presse/Reden/Hubertus-Heil/2019/2019-02-20-rede-zukunftsforum.htm> Zugriffen: 15. März 2019

Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (2019c) Nationales CSR-Forum. <http://csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Nationales-CSR-Forum/nationales-csr-forum.html>. Zugriffen: 11. März 2019

- Bundesregierung (2019) Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 19. Legislaturperiode. Ein neuer Aufbruch für Europa. Eine neue Dynamik für Deutschland. Ein neuer Zusammenhalt für unser Land. <http://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/koalitionsvertrag-zwischen-cdu-csu-und-spd-195906>. Zugegriffen: 3. März 2019
- Bündnis für nachhaltige Textilien (2019) Das Textilbündnis. <http://textilbuendnis.com>. Zugegriffen: 1. März 2019
- Bündnis für nachhaltige Textilien (2019) Gremien. <http://textilbuendnis.com/wer-wir-sind/gremien/>. Zugegriffen: 1. März 2019
- Bündnis für nachhaltige Textilien (2019) Wir sind auf dem Weg. Jahresbericht 2018. Bündnis für nachhaltige Textilien, Bonn
- Handelsverband Deutschland (HDE) (2019) Der Handelsverband. <http://einzelhandel.de> und <http://cr-einzelhandel.de>. Zugegriffen: 1. März 2019
- Koch H (2019) Neues Wertschöpfungskettengesetz. Schnittmuster für eine bessere Welt. <http://taz.de/Neues-Wertschoepfungskettengesetz/!5569037/>. Zugegriffen: 12. März 2019



Anne-Kathrin Göbel ist seit 2015 verantwortlich für den CSR-Bereich beim Handelsverband Deutschland e. V. (HDE). Nach ihrem Studium der Politikwissenschaft (M.A.) arbeitete sie lange Zeit als Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Deutschen Bundestag und wechselte dann zum HDE, wo sie zuerst die Position als Büroleiter des Präsidenten und des Hauptgeschäftsführers innehatte, bevor sie in den neu geschaffenen CSR-Bereich wechselte.

Quelle Porträtfoto: Annette Koroll

Wir tragen Verantwortung: CSR-Strategien des Gesamtverbands der deutschen Textil- und Modeindustrie

Maria Rost

1 Einleitung und Blick auf den Gesamtverband

Mode und Bekleidung sind ein menschliches Grundbedürfnis. Sie sind Ausdruck ihrer Zeit, ihrer Trägerinnen und Träger, deren Rollen und Moralvorstellungen. Bis heute steht Kleidung im Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit: Ob beim Blitzlichtgewitter auf dem roten Teppich oder auf den Laufstegen in Berlin, London, Mailand, Paris und New York. Aber auch im Alltag: In den Großstädten Europas oder auf den Schulhöfen – das Thema Bekleidung ist stets präsent. Mode ist notwendig und praktisch. Zugleich ist sie auch das Ergebnis eines kreativen Gestaltungsprozesses und Ausdruck von Individualität. Die Kleidung ist für viele Menschen auch ein persönliches Statement. Mode aus Deutschland ist überall in der Welt angesagt.

Die Textil- und Bekleidungsindustrie ist seit jeher ein wichtiger Bestandteil des täglichen Lebens. Kleidung und der Umgang mit ihr ist tief verankert in der deutschen Sprache. Im alltäglichen Sprachgebrauch werden Redewendungen genutzt, die mit Kleidung in unmittelbarer Verbindung stehen. Dafür muss man nicht die Nadel im Heuhaufen suchen. Für jede Alltagssituation gibt es das passende Sprichwort:

- Sei es der kleine Junge, der noch an Mutters Rockzipfel hängt,
- die Geschwister, die sich mal wieder in die Wolle bekommen,
- die Schlafmütze, die morgens schlecht aus dem Bett kommt oder
- der Kalender des Chefs, der schon wieder auf Kante genäht ist.
- Solche Vergleiche werden wohl nie aus der Mode kommen!

M. Rost (✉)

Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V., Berlin, Deutschland

E-Mail: mrost@textil-mode.de

Der Bekleidungsbereich umfasst aber nicht nur modische Kleidung, sondern auch Funktions-
textilien sowie Berufs- und Schutzkleidung. So werden z. B. im Katastrophenschutz
Schutzzanzüge benötigt. Neben den starken deutschen Bekleidungsmarken hat sich eine hoch-
innovative auf Spezialprodukte ausgerichtete Industrie für technische Textilien entwickelt.
Von Berufsbekleidung mit Zusatzfunktionen über die Automobil- und Luftfahrtindustrie bis
hin zu Medizinprodukten oder für den Leichtbau produzieren deutsche Unternehmen hoch-
spezialisierte Garne, Gewebe und textile Flächen. Im Bereich der technischen Textilien sind
deutsche Unternehmen sogar Weltmarktführer (Abb. 1).

Der Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V. (textil+mode)
vertritt seine 25 Mitglieder, die Landes- und Fachverbände der Branche, in Fragen der
Wirtschafts-, Sozial- und Tarifpolitik. Er ist das Sprachrohr der Industrie auf dem inter-
nationalen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Parkett. Zu unseren Auf-
gaben gehört es, die Innovationskraft und damit die Spitzenposition der Textil- und
Modeunternehmen weltweit zu sichern und die Attraktivität des Standorts Deutschland
im In- und Ausland unter Beweis zu stellen. Die Beteiligung an Gesetzgebungsverfahren,
die Beantwortung von Anfragen der Mitgliedsverbände und eine allgemeine Vertretung
der Mitgliederinteressen auf EU- und Bundesebene sind nur einige der Tätigkeiten in
diesem Bereich. Der Gesamtverband textil+mode vertritt die Branche in den Sparten
Mode und Bekleidungstextilien, Heim- und Haustextilien, technische Textilien sowie
Schuhe und Lederwaren.

Textil ist mehr, als nur Kleidung und andere Alltagsgegenstände: Es wird in der
Umwelt- und Energietechnik verwendet, im Transport- und Verkehrswesen, in der
Medizin, in der Luft- und Raumfahrttechnik, im Bauwesen und in vielen anderen
Bereichen (Abb. 2).

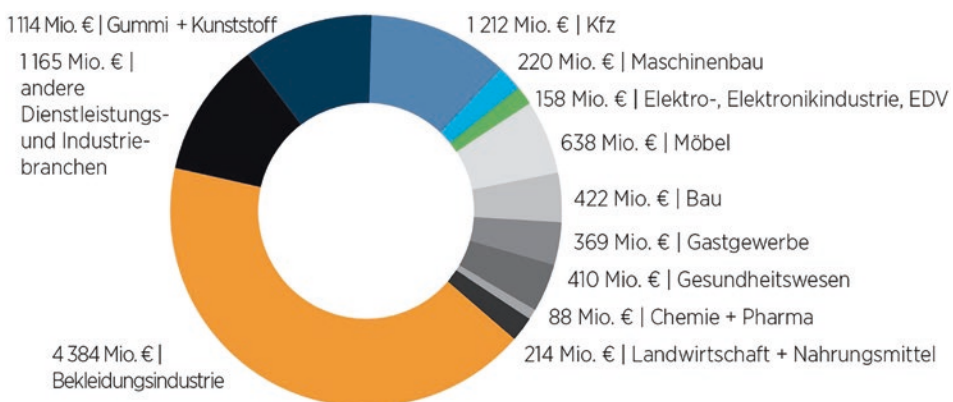


Abb. 1 Die deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie als Zulieferindustrie. (Quelle: Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V. 2018, S. 5)

Abb. 2 Verhältnis Textil und Bekleidung. (Quelle: Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V. 2018, S. 5)



- Ein Flugzeug ist ohne Textil nicht in der Lage, zu fliegen. Über 25 % eines Flugzeugs bestehen aus textilen Faserverbundwerkstoffen, wie z. B. CFK, einem Verbundwerkstoff mit Kohlefasern. Sie bilden Teile des Rumpfs, der Tragflächen und des Leitwerks und ermöglichen so erst das Fliegen.
- In der Medizin helfen Textilien, Menschenleben zu retten. Im Jahr 2005 konnte im Stuttgarter Marienhospital erstmals das Leben eines Patienten gerettet werden, dessen Haut nach einem Unfall zu 95 % zerstört war. Mit einem textilen Epithelersatz kann das Gewebe neu aufgebaut werden.
- Im Landschaftsbau nutzt man Geotextilien für den Hochwasserschutz, beispielsweise zur Stabilisierung von Böschungen beim Deichbau.
- Im Transport- und Verkehrswesen spielen Textilien eine immer wichtigere Rolle: Im Jahr 2008 sticht ein 133 m langer Schwergutfrachter erstmals mit einem Zugdrachen-Windantriebssystem in See. Ein textiles Zugseil aus Polyethylenfasern mit einer 15-fach höheren Zugfestigkeit als Stahl dient hierbei als Verbindung zwischen Schiff und Drachen. Der Zugdrachen selbst besteht aus einem extrem reißfesten textilen Verbundmaterial. Bereits heute lassen sich mit diesem System bis zu 50 % der Treibstoffkosten einsparen.

Die deutsche Textilwirtschaft hat in den vergangenen Jahrzehnten eine rasante Transformation hinter sich. Als ehemals größter deutscher Sektor hat die Textilbranche seit den 1960er-Jahren einen beispiellosen Prozess der Globalisierung erlebt. Die deutsche Bekleidungsindustrie ist globalisiert worden – lange bevor es den Begriff gab. Produktionsverlagerungen aus Deutschland zunächst nach West- und Südeuropa, dann nach Osteuropa und in die Türkei und schließlich auch nach Asien führten zu einem massiven Verlust von Arbeitsplätzen. Doch die deutsche Textilindustrie bewies sich auch in dieser schwierigen Situation als Trendsetter. Mit großen Kraftanstrengungen und unternehmerischem Mut und Einsatz ist es gelungen, diesen Wirtschaftszweig mit starken Marken und neuen innovativen Produkten wie den technischen Textilien wieder zu einer Wachstums- und Innovationsbranche in Deutschland zu machen (Abb. 3).

Im Bekleidungsbereich sind die mittelständischen deutschen Unternehmen der Textil- und Modeindustrie Frontrunner. Weltweit arbeiten sie nach höchsten Umwelt- und Sozialstandards, die zur DNA der deutschen Textilindustrie gehören. Ein großer Teil der in Deutschland verkauften Bekleidung wird jedoch nicht von der deutschen Textilindustrie hergestellt, sondern von großen internationalen Handelsketten nach Deutschland importiert, die selbst im Ausland produzieren lassen.



Abb. 3 Deutsche Textil- und Modeindustrie im Überblick. (Quelle: Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V. 2018, S. 5)

2 Wir tragen Verantwortung: CSR beim Gesamtverband textil+mode

CSR bedeutet für den Gesamtverband textil+mode gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Sinn eines nachhaltigen Wirtschaftens. Eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung umfasst für uns soziale, ökologische und ökonomische Aspekte. Hierzu zählen faire Geschäftspraktiken wie eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik genauso wie der Schutz von Klima und Umwelt. Damit verbunden ist Engagement vor Ort in den Produktionsländern und der sparsame Einsatz von natürlichen Ressourcen.

Die sozialen und ökologischen Standards der Branche zählen zu den höchsten weltweit. Das außergewöhnlich hohe Niveau der Arbeitsbedingungen sowie der umweltbewusste Umgang mit Ressourcen haben Vorbildcharakter. Deutsche und europäische Standards sind nicht die Folge internationaler Standards, sondern sie bilden umgekehrt deren Grundlage. Oder anders gesagt: Die deutsche Textilindustrie sorgt weltweit dafür, dass Standards steigen. Sowohl im Sozial- wie auch im Umweltbereich gelten für unsere Unternehmen anspruchsvolle Standards für Textilien und Bekleidung. Sie sind sowohl das Ergebnis hoher gesetzlicher Vorgaben als auch darüber hinausgehender Selbstverpflichtungen.

Das Geschäft mit Bekleidung ist heute internationaler und globalisierter denn je, auch für mittelständische Unternehmen. Der Gesamtverband textil+mode steht seinen Mitgliedern beratend bei der Implementierung von Standards und Rechten zur Seite. Dabei verweisen wir darauf, dass diese Implementierung einen Prozess darstellt, der langfristig angelegt und nicht von heute auf morgen durchzusetzen ist. Die Unternehmen unserer Mitglieder dabei zu unterstützen und die rechtlichen Anforderungen einem Realitätscheck zu unterziehen, das ist die Aufgabe des Gesamtverbands textil+mode. Das Ziel muss aus unserer Sicht sein, dass die produzierenden Staaten in Zukunft über erheblich mehr ökonomische Kraft und demokratische Strukturen verfügen als heute.

2.1 Schritt für Schritt: Code of Conduct

Das Thema CSR hat für den Gesamtverband textil+mode einen besonders hohen Stellenwert. Bereits im Jahr 2010 hat der Gesamtverband einen Code of Conduct für die Branche erarbeitet und beschlossen. Fünf Jahre später wurde dieser grundlegend überarbeitet und seither fortlaufend aktualisiert. Der Code of Conduct steht sowohl den Mitgliedsunternehmen der textilen Verbandslandschaft als auch nicht verbandlich organisierten Unternehmen in deutscher Sprache auf unserer Homepage zur Verfügung. Der Code hat Vorbildcharakter und stellt eine Empfehlung für sozial- und umweltverantwortliches Geschäftsverhalten dar. Viele Unternehmen orientieren sich daran. Damit die Inhalte des Code of Conduct auch international Verbreitung finden, stehen unseren Mitgliedern Übersetzungen in acht Sprachen zur Verfügung, u. a. in Englisch, Chinesisch, Spanisch, Türkisch.

2.2 Schritt für Schritt: Strategische Planung

Der Gesamtverband unterstützt seine Mitglieder dabei, CSR-Strategien umzusetzen. Dabei prüfen wir für die Mitgliedsunternehmen unserer Verbände die von der Politik oder Zivilgesellschaft geforderten Kriterienkataloge auf ihre realistische Umsetzbarkeit. Wir arbeiten hierzu mit den Spitzenverbänden Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI), Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V. (BDA) und dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag e. V. (DIHK) eng zusammen. In unseren Gesprächen mit der Politik stellen wir die Herausforderungen dar, vor denen insbesondere die kleinen und mittleren, zumeist familiengeführten Unternehmen unserer Branche stehen. Im Gegensatz zu großen Unternehmen haben sie oft keine Ressourcen, eigene CSR-Abteilungen aufzubauen oder eine bzw. einen CSR-Managerin bzw. -Manager zu beschäftigen. Hier unterstützen wir unsere Mitglieder, indem wir ihnen Handlungshilfen zur Umsetzung von CSR-Strategien an die Hand geben. Wir vertreten unsere Mitglieder in Gremien und machen an unterschiedlichen Stellen und Veranstaltungen auf ihre Belange aufmerksam. Wir beziehen klar Stellung für Initiativen, wie das Textilbündnis¹ oder beantworten Fragen rund um den Monitoring-Prozess des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte (NAP). Wir beziehen ebenso klar Stellung gegen falsche Ansätze aus dem Entwicklungsministerium, wie dem sog. Grünen Knopf oder Gesetzentwürfen für nachhaltige Wertschöpfungskettengesetze, die nicht halten, was sie versprechen, oder nicht die Wettbewerbsbedingungen der deutschen, global agierenden Textilindustrie im Blick haben.

¹Siehe www.textilbuendnis.com.

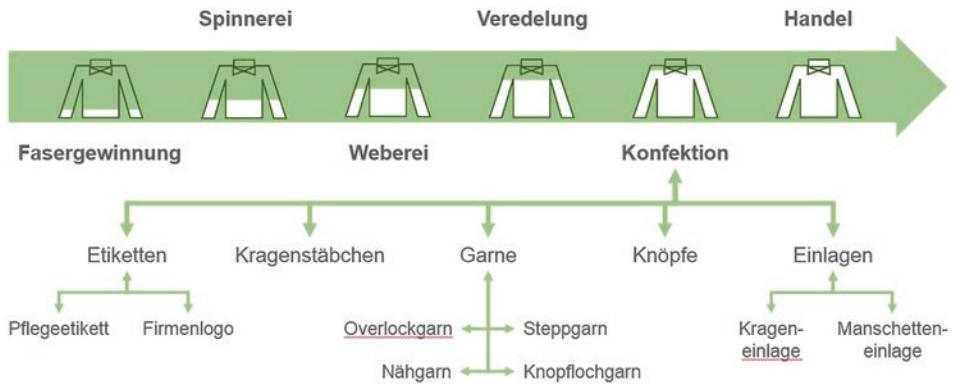


Abb. 4 Kurzdarstellung der Lieferkette eines Herrenoberhemds. (Quelle: Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V. 2018)

2.3 Textile Produkte sind hoch komplex

Die Herstellung eines konventionellen Herrenhemds durchläuft etwa 140 Stationen: von der Fasergewinnung, Faserverarbeitung in der Spinnerei, der Flächenherstellung in der Weberei, der Veredelung und schließlich der Konfektion. Schier endlose Produktvariationen sind eine besondere Herausforderung in der Lieferkette (Abb. 4).

Die Einflussmöglichkeit auf die textile Lieferkette hängt von verschiedenen Faktoren ab: dem Produkt, dem Geschäftsmodell, der Größe des Unternehmens, der Anzahl der Zulieferer, der Struktur und der Komplexität der Lieferkette, dem Grad der vertikalen Integration der Zulieferfabriken, der Marktstellung des Unternehmens im Verhältnis zu seinen Geschäftspartnern sowie den durch diese zur Verfügung gestellten Informationen. Dabei sind internationale Auftragsvergabe und Beschaffung in logistisch optimierten, komplexen und hochgradig flexibilisierten Wertschöpfungsketten zur Selbstverständlichkeit geworden.

2.4 Transparenz – Schritt für Schritt

Verschiedene Produktionsstufen in verschiedenen Unternehmen in verschiedenen Ländern: Diese Formel verdeutlicht die Herausforderungen der Textil- und Modeindustrie. So werden beispielsweise Baumwollfasern nicht direkt an die Spinnerei geliefert, sondern an den Großhandel. Dort erfolgt die Vermischung von Baumwollballen verschiedener Bauern. Hinter *einem* Garn oder *einer* Fläche steckt somit nicht nur ein Baumwollbauer. Zur Herstellung eines Produkts sind zusätzlich verschiedene textile Zutaten wie Pflegeetikett, verschiedene Garne oder Einlagen erforderlich. All diese Zutaten verfügen wiederum über eigene Wertschöpfungsketten.

Die deutsche Textil- und Modeindustrie ist demzufolge nicht nur Arbeitgeber und entwickelt eigene Produktionsstandorte und baut firmeneigene Fabriken im Ausland auf, sondern sie ist überwiegend auch Auftraggeber. Als solcher können die Bedingungen der beauftragten Produktionsstätten nicht unmittelbar verändert werden. Die Auftragsvergabe an die Produktionsstätte erfolgt i. d. R. über Vermittlungsagenturen. Die Produktionsstätten sind oft Teil des Geschäftsgeheimnisses von Unternehmen. Die hohe Qualität der Produkte der deutschen Textil- und Modeindustrie werden durch langfristige Beziehungen zwischen deutschen Unternehmen und ausgewählten Produktionsstätten erreicht. Auch das ist eine CSR-Strategie der Unternehmen: bewusst in die Entwicklung von Produktionsstätten zu investieren, langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen und mehrere Produktionsschritte an einem Ort zu bündeln.

Die hauptsächlich vom Gesamtverband textil+mode mittelbar vertretenen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) verfügen jedoch nur über eine begrenzte Wirtschaftsmacht. Strukturelle Probleme und Korruption in Produktionsländern können von Unternehmen allein nicht gelöst werden.

2.5 Schritt für Schritt: Erfolgsgeschichte Bündnis für nachhaltige Textilien

Starke deutsche Modemarken stehen international für herausragendes Design, hohe Qualität und auch die besten Umwelt- und Sozialstandards weltweit. Die Textilbranche ist bei den Themen Umwelt und Menschenrechte in den vergangenen Jahren besonders ins Blickfeld gerückt. Anfang 2014 hat Bundesminister Gerd Müller das Textilbündnis ins Leben gerufen: Ausgangspunkt war der Einsturz der Fabrik in Rana Plaza mit mehr als 1100 Toten.

Der Beginn des Bündnisses im Herbst 2014 gestaltete sich schwierig. Trotzdem hat der Gesamtverband textil+mode nie den Dialog mit der Politik und der Zivilgesellschaft abreißen lassen. Das führte zu nachhaltigen Gesprächen und, wie die Erfolgsgeschichte zeigt, zu einer inzwischen seit 2015 anhaltenden Zusammenarbeit: Es sind deutsche Unternehmen, die auch im Ausland dafür sorgen, dass Arbeits- und Umweltschutz sowie Sozialstandards eingehalten und fortentwickelt werden. Und das nicht erst, seitdem es öffentliche Debatten oder das Textilbündnis gibt.

Auf dieser Basis konnte das Textilbündnis mit seiner Arbeit beginnen, der Phase Textilbündnis 2.0. Am Tisch sitzen neben Industrie und Handel Vertreter der Bundesregierung und Gewerkschaften sowie der Zivilgesellschaft, die durch Nichtregierungsorganisationen vertreten werden. Nach Form, Inhalt und Größe ist das deutsche Textilbündnis die größte Multistakeholderinitiative der Welt. Das ist kein Wert an sich, aber es zeigt, mit wie viel Engagement die unterschiedlichen Stakeholder unterwegs sind.

Für einige Unternehmen war der freiwillige Beitritt ins Bündnis mit erheblichen Anstrengungen verbunden, teilweise wurden ganze Geschäftsprozesse angepasst. Der Gesamtverband textil+mode ist im höchsten Lenkungs- und Entscheidungsgremium, dem Steuerungskreis, vertreten. Das Textilbündnis hat sich in den ersten Jahren als ein Lernprozess verstanden, in dem auch wenig erfahrene Unternehmen Raum für kontinuierliche Verbesserungen erhalten. Die Mitglieder werden dabei auch vom Gesamtverband textil+mode durch Handreichungen unterstützt, die Anforderungen in der Lieferkette durchzusetzen und die freiwillig gesetzten Ziele zu erreichen. Alle zusammen haben sich ehrgeizige Ziele gesteckt und arbeiten Schritt für Schritt an deren Umsetzung.

Als Wirtschaftsvertreter der überwiegend kleinen und mittleren Unternehmen machen wir im Steuerungskreis darauf aufmerksam, den komplexen Berichterstattungsprozess nicht mit zusätzlichen Anforderungen zu verkomplizieren. Anliegen des Gesamtverbands textil+mode ist es, mit Missverständnissen und Vorurteilen aufzuräumen, z. B. dass nur zertifizierte Baumwolle nachhaltig produziert wird. In der Diversität der Mitglieder zeigt sich sehr deutlich, dass Unternehmen verschiedene Geschwindigkeiten haben, um die gemeinsam verabredeten Ziele umzusetzen; das bedeutet auch, sich in komplexe wirtschaftliche Abläufe hineinzudenken.

Inzwischen kommen wissenschaftliche Studien zu dem Ergebnis, dass das Textilbündnis in der Lage ist, Lösungswege für komplexere Probleme zu erarbeiten. Dies ist der Beweis, dass Selbstverpflichtungen der deutschen Textil- und Modeindustrie wirkungsvoll sein können. Ein entscheidender Schritt auf dem Weg dorthin war es, Vorurteile abzubauen und sich gegenseitig besser zu verstehen.

Auf dieser Basis konnten auch ganz konkrete Verbesserungen in den Produktionsländern erreicht werden. Jedes Mitglied nimmt sich pro Jahr durchschnittlich zehn Verbesserungen in den Produktionsländern vor. Das sind jedes Jahr über 1200 Verbesserungen, die es ohne das Bündnis nicht gäbe. Der Einsatz von rund 150 chemischen Stoffen wird nach und nach reduziert. Das trägt zur Entlastung der Umwelt bei. Im Jahr 2019 wurden Abwasserstandards bei der Produktion für alle Mitglieder verpflichtend.

Das Textilbündnis hat derzeit eine Marktabdeckung von knapp 50 %. Das bedeutet: Rund die Hälfte der in Deutschland verkauften Textilien wird von Unternehmen hergestellt oder gehandelt, die im Bündnis vertreten sind. Das bedeutet aber nicht, dass die Unternehmen, die nicht im Bündnis sind, nichts tun. Im Gegenteil, sie stellen ernst zu nehmende Fragen wie:

- Wie funktioniert das Bündnis und wie wirkt es?
- Wie stark muss sich ein Unternehmen in die Karten schauen lassen; schwächt die Transparenz die Position gegenüber Konkurrenten?
- Zeigt das, was im Bündnis beschlossen wird, Wirkung oder ist es womöglich marktverzerrend?
- Haben die Unternehmen am Ende sogar einen Wettbewerbsnachteil gegenüber ausländischen Konkurrenten?

Abb. 5 Textile Forschung und Entwicklung. (Quelle: Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V. 2018, S. 5)



Die deutsche Textil- und Modeindustrie kann noch so gut sein. Wenn andernorts auf der Welt Standards unterlaufen werden, gefährdet das die Wettbewerbsfähigkeit. Deshalb müssen wir das Textilbündnis so schnell wie möglich auf internationale Ebene heben und internationale Standardabgleiche schaffen.

2.6 Immer einen Schritt voraus: Forschung

Bekleidung ist Mode und diese unterliegt einem rapiden Wandel. Dieser nachhaltige Wandel bringt neue Stoffe hervor, die mit intelligenten Zusatzfunktionen ausgestattet sind. Dadurch wird Bekleidung naturnäher, funktionaler und individueller.

CSR bedeutet für den Gesamtverband textil+mode auch, den gesamten Lebenszyklus zu betrachten. Dafür steht auch das Forschungskuratorium Textil e. V. (FKT). Als Forschungskoordinator vereint das FKT 16 deutsche Textilinstitute unter dem Dach des Gesamtverbandes textil+mode. Mehr als 1200 Textilforscher unterstützen die Entwicklung z. B. faserbasierter Materialien, Werkstoffe und Faserverbundwerkstoffe für den innovativen Input (Abb. 5).²

Kleider machen auch in den nächsten Jahrzehnten mit intelligenten, nachhaltig hergestellten und individualisierten neuen Stoffen Leute. Oberbekleidung wird zum Hightechträger, sie leuchtet, kommuniziert, speichert Energie oder überwacht den Lebensrhythmus. Dafür sind auch vollkommen neue Technologien zur individuellen Herstellung und zum Recycling Voraussetzung. Hier schließt sich der Kreis: Bekleidung muss in Produktion und Nutzung hohe Nachhaltigkeitskriterien erfüllen. Ein Schwerpunkt ist die intelligente Nachnutzung von Altkleidung und Produktionsabfällen als Rohstoffquelle. Zur Kreislaufwirtschaft gehört auch, effiziente Einzelfertigung von Bekleidung on demand durch alternative Konfektionierungsmethoden und Produktionstechnologien für lokale, personalisierte, konsumentennahe Fertigung von Bekleidung zu unterstützen.

Die deutsche Textil- und Modeindustrie ist Vorreiter für einen nachhaltigen Umgang mit Energie. Sie leistet schon heute mit alternativen und innovativen Lösungen einen wesentlichen Beitrag zum Umweltschutz. Deutsche Textil- und Modemarken arbeiten intensiv mit den 16 Textilforschungsinstituten und anderen Forschungseinrichtungen

²Siehe www.textilforschung.de/forschungskuratorium.

zusammen, um kontinuierlich strategische Einsatzfelder textiler Hightechmaterialien zu erschließen und dabei nachhaltig zu produzieren. Beispiele sind:

- T-Shirts werden mit Grafit gefärbt, Schuhe aus Pilz-Zunderfarn oder Kleidung aus Bambus produziert; es werden nachhaltige, nachwachsende, natürliche Rohstoffe verwendet und die Umwelt geschont.
- Kaffeesatz wird in Polyesterstoffe eingebracht, z. B. bei Sport- und Outdoorkleidung. Das verringert den Schweißgeruch und schont die Umwelt.
- Trinkwassergewinnung (Regen, Brauchwasser, Meer, Nebel, Kondensat) und -aufbereitung durch Einsatz leistungsfähiger textiler Filtersysteme
- Aus dem Milchprotein Kasein werden Stofffasern gewonnen. Hierfür wird Milch verwendet, die nicht mehr verkauft wird, z. B. weil die Haltbarkeit abgelaufen ist.
- Polyesterfasern werden aus 100 % recycelten Polyethylenterephthalatflaschen zu Funktionsjacken, Schuhen, Bekleidung umgearbeitet.
- Textilien tragen auch uns! Textilbewährter Beton dient dazu, Brücken oder Hausfassaden zu bauen. Die Betonschichten über den Textilmatten sind hierbei wesentlich dünner und somit leichter als Stahlbeton. Textilbeton spart Gewicht und somit Energie. (Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V. (2015))
- Neue Vliesstoffe bestehen aus hohen Anteilen recycelter Wertstoffe und schonen so unsere Umwelt.
- Effiziente Produktionsverfahren verbrauchen weniger Energie und tragen dazu bei, CO₂-Emissionen nachhaltig zu senken.
- Matten aus textilem Vlies werden zur Bewässerung von Pflanzen eingesetzt. So wird Regenwasser sinnvoll genutzt und die Umwelt nachhaltig geschont.

3 Fazit

Die Textil- und Modeindustrie ist eine innovative Branche. Durch die Zusammenarbeit der verschiedenen Stakeholder, Forschungsinstitute, Unternehmen und Start-ups hat sich die Innovationskraft der Branche gesteigert. Kooperationen fördern Synergien und geben wichtige Impulse auch für die Umsetzung von CSR-Strategien. Der Gesamtverband textil+mode hat seine CSR-Kompetenz in den vergangenen Jahren verstärkt ausgebaut und unterstützt die Mitgliedsunternehmen der Verbände auf dem nationalen sowie internationalen Parkett. Die Textil- und Modeindustrie ist Vorreiter im Bereich CSR. Nach Angaben der Internationalen Arbeitsagentur ILO sind inzwischen mehr als 60 Mio. Menschen weltweit in der Textil- und Bekleidungsindustrie beschäftigt (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2019). Dabei haben es besonders eine ganze Reihe asiatischer Länder, allen voran die Tigerstaaten, geschafft, mit eigener Industrie und technischem Know-how und oftmals infolge der bereits ansässigen Textilindustrie die Entwicklung ihrer Länder voranzubringen.

Dabei besteht kein Zweifel, dass es vordringliches Ziel der Textil- und Bekleidungsindustrie sein muss, für gute Arbeitsbedingungen vor Ort einzustehen. Für die mittelständischen Unternehmen der deutschen Textilindustrie gehört dies zur DNA ihrer Unternehmenskultur. Sie produzieren weltweit nach den höchsten Umwelt- und Sozialstandards. Allein werden die deutschen Unternehmen und Marken die Arbeitsbedingungen vor Ort allerdings nicht verbessern. Neben den nationalen Regierungen und verbindlichen gesetzlichen Bestimmungen für Mindestlöhne, Gebäudesicherheit und Arbeitnehmermitbestimmung, sind es internationale Abkommen, die Schritt für Schritt Entwicklungen freisetzen.

Das ist auch das Ziel der deutschen Textil- und Modeindustrie. Deshalb arbeiten wir in den verschiedenen international und national agierenden Gremien an konkreten Umsetzungslösungen mit.

Literatur

- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2019) Arbeitsbedingungen in der globalisierten Textilwirtschaft. <http://www.bmz.de/de/themen/textilwirtschaft/hintergrund/index.html>. Zugegriffen: 25. Apr. 2019
- Bündnis für nachhaltige Textilien (2019) www.textilbuendnis.com. Zugegriffen: 16. Aug. 2019
- Forschungskuratorium Textil e. V. (2019) www.textilforschung.de/forschungskuratorium. Zugegriffen: 16. Aug. 2019
- Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V. (2015) (Hrsg) *Textile Beiträge zur Energiewende – nachhaltig und wirtschaftlich*. Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V., Berlin
- Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V. (2018) (Hrsg) *Mit jeder Faser intelligent. Die deutsche Textil- und Modeindustrie in Zahlen*. Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V., Berlin



Dr. Maria Rost leitet die Bereiche Unternehmerische Verantwortung, CSR mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit sowie Bildung beim Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie. Die promovierte Germanistin und Südasienswissenschaftlerin arbeitete in der Öffentlichkeitsarbeit bei verschiedenen Verlagen und Online-Redaktionen sowie im Bereich Berufsorientierung in der Sekundarstufe I. In einer engen Verzahnung von Aus- und Weiterbildung und der industriellen Verantwortung liegt für Maria Rost ein Schlüssel für eine erfolgreiche Transformation der Textilindustrie.

Quelle Porträtfoto: photothek/Imo

Nachhaltigkeit – Treiber der Arbeit des Verbands der Chemischen Industrie

Berthold Welling

1 Internationale Entwicklungen als Treiber

Die großen globalen Trends – wie beispielsweise der Klimawandel, der Verlust der Biodiversität, das rasante Wachstum der Weltbevölkerung bei begrenzten Ressourcen oder die Urbanisierung – stellen neue Anforderungen an Unternehmen. So ist die Frage in den Fokus gerückt, wie sich die Unternehmensaktivitäten entlang der gesamten globalen Wertschöpfungskette auf eine nachhaltige Entwicklung auswirken. Niedergeschlagen hat sich dieser Bedeutungszuwachs insbesondere in den Globalen Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen, den sog. Sustainable Development Goals (SDG – A/RES70/1), im Jahr 2015 und der darauf aufbauenden Neuauflage der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung von 2016 (Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie, Neuauflage 2016) sowie des Nationalen Aktionsplans (NAP) Wirtschaft und Menschenrechte (NAP, Berlin 2017). Zwar formulieren die SDG Ziele für Staaten, dennoch sind sie für viele (Chemie-)Unternehmen mittlerweile zur Richtschnur für ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten geworden. Der NAP fordert Unternehmen konkret auf, über ein entsprechendes Lieferkettenmanagement die Achtung der Menschenrechte entlang der Liefer- und Wertschöpfungsketten sicherzustellen. Das gilt auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Nicht zuletzt wollen sich auch Kunden, Kapitalgeber (Stichwort „Sustainable Finance“), Nichtregierungsorganisationen und die eigenen Beschäftigten ein umfassendes Bild über die Unternehmen, ihre globalen Geschäftstätigkeiten und deren Auswirkungen auf Mensch und Natur machen.

B. Welling (✉)

Abteilung Recht und Steuern, Nachhaltigkeit – Initiative Chemie³, Verband der Chemischen Industrie e. V., Frankfurt am Main, Deutschland

E-Mail: welling@vci.de

Das Thema Nachhaltigkeit wird zum einen über politische Vereinbarungen und Vorgaben wie den SDG und dem NAP immer wichtiger. Zum anderen gewinnt Nachhaltigkeit auch gesellschaftlich an Bedeutung. Ein Ausdruck davon sind aktuelle gesellschaftliche Bewegungen wie Fridays for Future oder breit diskutierte Herausforderungen durch den Rückgang der Biodiversität oder den Plastikmüll in den Weltmeeren. Dadurch wird auch die Chemieindustrie mit neuen Fragen konfrontiert, die auch den Kern ihrer „License to operate“ berühren können. Zusätzlich wünschen sich immer mehr Menschen mehr Transparenz in der politischen Willensbildung.

Diese veränderten Umstände wirken sich auch auf die Arbeit des Verbands der Chemischen Industrie e. V. (VCI) aus. Er muss in diesem Umfeld glaubwürdig und transparent die Interessen seiner Mitgliedsunternehmen vertreten. Nachhaltigkeit ist für den VCI deshalb ein wichtiger Faktor geworden – für das Handeln als Organisation ebenso wie für das Handeln gegenüber externen Ansprechpartnern. Wie der VCI diese Herausforderung annimmt, wird im Folgenden dargestellt.

1.1 Der Verband der Chemischen Industrie (VCI)

Der VCI vertritt die wirtschaftspolitischen Interessen von rund 1700 deutschen Chemie- und Pharmaunternehmen sowie deutscher Tochterunternehmen ausländischer Konzerne gegenüber Politik, Behörden, anderen Bereichen der Wirtschaft, Wissenschaft und Medien. Gemessen am Umsatz, steht der VCI für mehr als 90 % der Chemie in Deutschland. Die Branche setzte 2018 über 204 Mrd. € um und beschäftigte rund 462.000 Menschen (VCI-Pressemitteilung, 4. Dezember 2018). Mit 22 Fachverbänden, die alle Produktbereiche der Branche abdecken, und acht Landesverbänden in den Regionen zählt der VCI zu den drei größten Industrieverbänden in Deutschland. Hauptsitz des Verbands ist Frankfurt am Main. Er unterhält zudem ein Hauptstadtbüro in Berlin und ein Europabüro in Brüssel.

Die Chemieindustrie ist von zahlreichen Gesetzen, Regeln und Vorschriften betroffen. Diese wirken sich auf den betrieblichen Alltag und die Wettbewerbsfähigkeit der Mitgliedsunternehmen aus. Deshalb beteiligt sich der VCI an den politischen und gesellschaftlichen Diskussionen zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und zahlreichen konkreten Gesetzesvorhaben und bringt Lösungsvorschläge ein. Insbesondere bearbeitet der VCI folgende Bereiche:

- **Energie und Klimaschutz:** Die Chemie, insbesondere die Grundstoffchemie, ist energieintensiv. Die Energiepreise – und eine Bepreisung von CO₂ – haben für die Balance zwischen Klimaschutz und internationaler Wettbewerbsfähigkeit von Chemieunternehmen am Standort Deutschland große Bedeutung. Deshalb engagiert sich der VCI stark in der energie- und klimapolitischen Diskussion.

- **Forschung und Entwicklung:** Der Erfolg der Chemieindustrie beruht auf ihren Innovationen. Die Rahmenbedingungen für Forschung und Entwicklung sind für die Mitgliedsunternehmen entscheidend, ob sie ihren internationalen Spitzenplatz wahren und ausbauen können.
- **Umweltschutz, Anlagen- und Produktsicherheit sowie der sichere Umgang mit Chemikalien:** Die Sicherheit ihrer Anlagen und Produkte hat für die Mitgliedsunternehmen Priorität. Sie arbeiten kontinuierlich daran, die Sicherheit beim Umgang mit Chemikalien zu erhöhen. Rechtssicherheit für die Umsetzung von Regeln gehört in diesem Zusammenhang für sie zu den grundlegenden Themen, die der VCI verfolgt, ebenso die Beurteilung von Stoffen auf wissenschaftlicher Grundlage.
- **Wirtschaft und Handelspolitik:** Der VCI setzt sich für eine nachhaltige Wirtschaftspolitik in Deutschland und Europa ein. Darunter versteht er eine Stärkung der sozialen Marktwirtschaft und der industriellen Basis, offene Märkte, faire Handelsbedingungen sowie eine schlanke Bürokratie und gute Rechtssetzung.

1.2 Die Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Verbandsarbeit

Viele der genannten Verbandsthemen überschneiden sich mit den Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung. Nachhaltigkeit ist deshalb ein Kernelement des Selbstverständnisses des Verbands, das 2016 vom VCI-Präsidium im Dokument „Vision – Mission – Werte“ präzisiert wurde. Das Selbstverständnis verbindet die politische Arbeit mit dem Leitbild der Nachhaltigkeit, das der VCI als Basis seines eigenen Handelns und für sein Engagement als Allianzpartner in der Brancheninitiative Chemie³ (Abschn. 3) versteht:

„Wir handeln nach dem Leitbild der Nachhaltigkeit und sind Allianzpartner der Nachhaltigkeitsinitiative Chemie³. Wir treiben Nachhaltigkeit in unserem eigenen Wirken und in unserer Branche voran und geben Impulse für eine nachhaltige Entwicklung an Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft.“

Zum Selbstverständnis gehört ausdrücklich, dass die Branche Innovations-, Wachstums- und Wettbewerbsmotor ist und „mit ihrer Lösungskompetenz zu einem besseren Leben im Sinne des Leitbilds der Nachhaltigkeit“ beiträgt. Richtschnur für das eigene Handeln sind „Fairness, Offenheit, Transparenz, Integrität und die Leitlinien von Chemie³“. Ziel ist es, die „License to operate“ der Mitglieder zu sichern (VCI, Vision – Mission – Werte 2018). Mit dem neuen Selbstverständnis knüpft der VCI an lang bestehende Nachhaltigkeitsaktivitäten an, insbesondere an die internationale Responsible Care-Initiative (RC) der Chemieindustrie. Der VCI koordiniert deren deutsche Umsetzung bereits seit 1991 mit Leitlinien für das deutsche RC-Programm.

2 Responsible Care – Initiative der Chemieindustrie zum Schutz von Gesundheit und Umwelt

Die Responsible-Care-Initiative steht als freiwillige Initiative der Chemieindustrie für die ständige Verbesserung von Gesundheitsschutz, Umweltschutz und Sicherheit in den Unternehmen. Sie ist ein wichtiger Beitrag zur Nachhaltigkeit. In mehr als 60 Ländern führen Chemieverbände mittlerweile nationale Responsible-Care-Programme durch. In Deutschland steht die Responsible-Care-Initiative allen Mitgliedsunternehmen des VCI offen. Unter Federführung des VCI bündeln die Unternehmen der deutschen chemischen Industrie ihre Beiträge zur Nachhaltigkeit und veröffentlichen zahlreiche Nachhaltigkeitsdaten, wie beispielsweise Daten zur Anlagensicherheit, zum Gesundheitsschutz, zur Wassernutzung, zum Energieverbrauch etc. in einem jährlichen Responsible-Care-Bericht. Mit dem Responsible-Care-Wettbewerb auf Landes- und Bundesebene bieten der VCI und die VCI-Landesverbände die Möglichkeit, der Öffentlichkeit zu zeigen, mit welchen Projekten Mitgliedsunternehmen zum verantwortlichen Handeln beitragen (Responsible-Care-Bericht 2018). Außerdem können Unternehmen mit einem Self-Assessment-Tool des Verbands der Europäischen Chemischen Industrie (Cefic) erfahren, welchen Reifegrad sie bei der Umsetzung von Responsible Care erreichen (www.cefic.org/guidance/responsible-care-guidance). Das nationale Responsible-Care-Programm ist ein wichtiger Beitrag zur Nachhaltigkeitsinitiative Chemie³.

3 Das VCI-Engagement in der Nachhaltigkeitsinitiative Chemie³

Im Jahr 2013 haben die drei großen Organisationen der chemischen Industrie in Deutschland – der VCI, die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und der Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. (BAVC) – die Nachhaltigkeitsinitiative Chemie³ gegründet. Dabei stützen sich alle drei Partner auf langjährige Initiativen. Im Fall des VCI ist das die oben erwähnte Initiative Responsible Care, im Fall der Sozialpartner IG BCE und BAVC beispielsweise der sog. Wittenberg-Prozess, inhaltlich begleitet vom dortigen Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (Verantwortliches Handeln in der Sozialen Marktwirtschaft 2008). Diese bestehenden Initiativen werden als eigenständiger Beitrag zu Chemie³ fortgeführt.

Ziel von Chemie³ ist es, Nachhaltigkeit als Leitbild in der Branche zu verankern. Mit der Initiative wollen die drei Partner außerdem dazu beitragen, die Position der Chemie als Schlüsselindustrie für eine nachhaltige Entwicklung weiter auszubauen. Bereits heute versteht sich die Branche mit ihren Produkten als ein Problemlöser, der wesentliche Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung und zur Erreichung der SDG leistet. Beispiele dafür sind grundlegende Materialien für die Wind- und Solarenergie, Medikamente für die Bekämpfung von Krankheiten, Dünge- und Pflanzenschutzmittel sowie Saatgut für

die Sicherung von Ernten oder Materialien für Batterien und Brennstoffzellen für eine nachhaltige Mobilität.

Grundlage für das Engagement der drei Partner ist das gemeinsame Verständnis von Nachhaltigkeit. Darunter verstehen VCI, IG BCE und BAVC

- wirtschaftlichen Erfolg (auf der Basis von Innovationen und wettbewerbsfähigen Rahmenbedingungen),
- den Schutz von Mensch und Umwelt (durch umweltfreundliche Produkte und Verfahren, hohe Sicherheitsstandards und Produktverantwortung) sowie
- gesellschaftliche und soziale Verantwortung (auf dem Fundament der Sozialen Marktwirtschaft, der Chemie-Sozialpartnerschaft und Guter Arbeit).

Die Chemie³-Partner verstehen diese drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Soziales) als einheitliche, einander bedingende Grundlage und setzen sich dafür ein, Nachhaltigkeit nicht nur einseitig zu besetzen (Chemie³ – Die Nachhaltigkeitsinitiative 2019). Außerdem verstehen sie Nachhaltigkeit nicht als einen Zustand, der erreicht wird, sondern als einen Weg bzw. kontinuierlichen Prozess. Niederschlag findet dieses dreidimensionale Nachhaltigkeitsverständnis in den zwölf Leitlinien von Chemie³ (Leitlinien zur Nachhaltigkeit 2013). Sie bilden den Kern der Initiative und sind auf die Chemie in einem Industrieland wie Deutschland zugeschnitten (Tab. 1). Unternehmen und Beschäftigten bieten sie Orientierung, wie sie Nachhaltigkeit im Betriebsalltag umsetzen können. Thematisch sind die Leitlinien geclustert. Leitlinien 1–4 beinhalten die strategische Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen, 5–9 die Umsetzung im Betrieb und 10–12 betonen die Notwendigkeit von Dialog, Kommunikation und Transparenz.

Tab. 1 Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland. Die Chemie³-Leitlinien bilden – gemeinsam mit den Sustainable Development Goals – den Handlungsrahmen für Unternehmen und Beschäftigte: Die vollständigen Leitlinien sind unter www.chemiehoch3.de abrufbar

1	Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integrieren	7	Demografischen Wandel gestalten und Fachkräftebedarf sichern
2	Wertentwicklung und Investitionen nachhaltig gestalten	8	Mensch, Umwelt und biologische Vielfalt schützen
3	Wirtschaftliche Stabilität stärken und globale Zusammenarbeit ausbauen	9	Ressourceneffizienz und Klimaschutz fördern
4	Mit Innovationen Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung leisten	10	Als guter Nachbar Engagement und Verantwortung zeigen
5	Nachhaltigkeit in betrieblichen Prozessen umsetzen	11	Transparenz herstellen und Integrität leben
6	Gute Arbeit sichern und Sozialpartnerschaft leben	12	Dialog pflegen und Beteiligungsmöglichkeiten fördern

Wichtige Anforderungen der 2015 verabschiedeten SDG – und auch des NAP Wirtschaft und Menschenrechte von 2016 – sind in den bereits 2013 beschlossenen Leitlinien der chemischen Industrie angelegt. So beinhalten die Leitlinien viele Themen, die auch in den SDG eine wichtige Rolle spielen, etwa Ressourcen- und Klimaschutz, nachhaltiges Wirtschaftswachstum, Sozialpartnerschaft, betriebliche Umwelt- und Sozialstandards in den weltweiten Wertschöpfungsketten sowie Maßnahmen gegen Kinder- und Zwangsarbeit. Gemeinsam setzen die SDG und die Chemie³-Leitlinien den Rahmen für die chemisch-pharmazeutische Industrie in Deutschland, um nachhaltig – ökonomisch, ökologisch und sozial verantwortungsvoll – zu wirtschaften. Wo die Branche in Sachen Nachhaltigkeit steht und welche Fortschritte sie macht, bilden die insgesamt 40 Chemie³-Fortschrittsindikatoren ab, die in einem Bericht dokumentiert werden (Abschn. 3.2).

3.1 Chemie³-Angebote für Unternehmen

Zu den Kernanliegen der Initiative gehört es, insbesondere KMU und deren Beschäftigte dabei zu unterstützen, Nachhaltigkeit im Betrieb besser umsetzen zu können. Dafür haben die Chemie³-Partner Praxishilfen und Informationsangebote entwickelt. Sie orientieren sich an den Leitlinien und politischen Rahmenbedingungen wie den SDG, dem NAP oder der deutschen Umsetzung der Corporate-Social-Responsibility(CSR)-Richtlinie für die nichtfinanzielle Berichterstattung von Unternehmen (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz 2017). Die Angebote sind – gemessen am Aufwand – stufenweise aufgebaut:

- So stellt die Webinarreihe „Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis“ ein eher niederschwelliges Angebot dar, in die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit einzusteigen. In den einstündigen Webinaren erläutern Experten und Praktiker Beispiele nachhaltigen Wirtschaftens.
- Ein weiteres Angebot bilden die Fachveranstaltungen von Chemie³: Hier diskutieren die Teilnehmenden die Anforderungen verschiedener Nachhaltigkeitsthemen mit Praktikern aus Unternehmen und der Wissenschaft.
- Für einzelne Nachhaltigkeitsaspekte hat Chemie³ Leitfäden erarbeitet, die den KMU einen bedarfsgerechten Einstieg in ein konkretes Thema ermöglichen. So bietet ein Leitfaden eine Anleitung zum Auf- und Ausbau eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements. Darin eingeflossen sind die Erfahrungen von mittelständischen Unternehmen, die sich an einem Pilotprojekt zum nachhaltigen Lieferkettenmanagement beteiligt haben (Chemie³-Leitfaden Nachhaltiges Lieferkettenmanagement 2018). Ein weiterer Leitfaden beschreibt, wie man Schritt für Schritt in die Nachhaltigkeitsberichterstattung einsteigen kann (Chemie³-Leitfaden Nachhaltigkeitsberichterstattung 2018).

- Für Unternehmen, die Nachhaltigkeit systematisch angehen wollen, hat Chemie³ einen umfassenden Nachhaltigkeitscheck entwickelt. Mit ihm können die Firmen herausfinden, in welchen wichtigen Handlungsfeldern sie sich verbessern können. Auch den Check haben Unternehmen im Rahmen eines Pilotprojekts erprobt (Chemie³-Webinar 9 ,Chemie³-Nachhaltigkeits-Check‘ 2019).

Die Praxishilfen und Informationsangebote von Chemie³ werden allen Unternehmen zur Verfügung gestellt und sind online unter www.chemiehoch3.de abrufbar. Hierbei sind einzelne Bestandteile und vertiefende Informationen den Mitgliedern von VCI, IG BCE und BAVC vorbehalten.

3.2 Dialog und Transparenz bei Chemie³

Ein zentrales Element der Nachhaltigkeitsinitiative Chemie³ ist der regelmäßige Austausch und Dialog mit Stakeholdern. Ohne Impulse und kritische Anregungen von außen lässt sich die Initiative aus Sicht der drei Partner nicht erhalten und weiterentwickeln. Gleichzeitig möchte Chemie³ die Belange der Branche verständlich nach außen darlegen. Deshalb sucht die Initiative den kontinuierlichen Austausch mit Vertretern von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft und lädt regelmäßig zu Stakeholderveranstaltungen ein.

Ein weiteres, wesentliches Anliegen der Initiative Chemie³ und ihrer Stakeholder sind Transparenz und die Messbarkeit der Nachhaltigkeitsfortschritte der Branche. Deshalb haben die drei Partner in einem intensiven Prozess untereinander und zusammen mit zahlreichen Experten Indikatoren entwickelt. Die insgesamt 40 Indikatoren beruhen auf den Chemie³-Leitlinien und erfassen wirtschaftliche, ökologische und soziale Kriterien. Im Jahr 2018 wurden die Indikatoren erstmals erhoben. Die Ergebnisse und Beschreibungen der Indikatoren sind im Online-Fortschrittsbericht auf der Chemie³-Webseite sowie in einer gedruckten Kurzfassung (Chemie³ Fortschrittsbericht 2018, Kurzfassung) veröffentlicht.

4 Die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Verbands der Chemischen Industrie e. V.

Der VCI ist nicht nur Mitinitiator der Nachhaltigkeitsinitiative Chemie³, er ist deren Leitlinien verpflichtet. Nachhaltigkeit spielt deshalb auch in den internen Abläufen des Verbands eine wesentliche Rolle. Als politischer Interessenvertreter steht ein Verband vor anderen Herausforderungen als ein Unternehmen, wenn es um Nachhaltigkeit in den eigenen Betriebsabläufen geht. Ein Verband stellt keine Industrieprodukte her, bezieht deshalb keine Rohstoffe oder sonstige Vorprodukte und hat keine mit produzierenden

Unternehmen vergleichbare Liefer- und Wertschöpfungsketten. Seine Geschäftstätigkeit erzeugt deshalb auch keine Auswirkungen auf die Umwelt wie Emissionen in Boden, Wasser und Luft, wie sie üblicherweise mit Produktionsprozessen und Produkten in Verbindung gebracht werden. Auf der anderen Seite hinterlässt auch ein Verband z. B. einen ökologischen und sozialen Fußabdruck, sei es durch das Gebäude, in dem er ansässig ist, oder durch seine Art der Mitarbeiterführung oder das Vorhandensein eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. Außerdem kann ein Verband durch eigenes Handeln ein Beispiel geben sowie Wegbereiter und Unterstützer für seine Mitgliedsunternehmen sein, wenn es darum geht, Nachhaltigkeit glaubwürdig voranzutreiben. Deshalb bietet es sich auch für einen Verband an, wie Unternehmen eine Wesentlichkeitsanalyse durchzuführen, um herauszufinden, welche Nachhaltigkeitsaspekte für die eigene Geschäftstätigkeit wichtig sind.

4.1 Standortbestimmung mit dem Chemie³-Nachhaltigkeitscheck

Im Sommer 2015 hat der VCI den Chemie³-Nachhaltigkeitscheck durchgeführt (VCI will Chemie³-Leitlinien leben [2015](#)). Führungsebene und Mitarbeitervertretung haben gemeinsam analysiert, wo der Verband in puncto Nachhaltigkeit steht und wo es Verbesserungsbedarf gibt. Dabei wurden sieben Schwerpunkte festgelegt, für die Projektgruppen bis Ende 2016 Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt haben:

1. Entwicklung einer Verbandsstrategie unter besonderer Berücksichtigung der Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland
2. Stärkere Berücksichtigung der Chemie³-Leitlinien bei der Positionierung und Gremienarbeit
3. Nachhaltigkeitskommunikation des Verbands
4. Themenbezogene Stakeholderdialoge/Kriterien für den Dialog
5. Berücksichtigung der Chemie³-Leitlinien in der Advocacy- und Kommunikationsarbeit
6. Personalpolitik, Führungs- und Unternehmenskultur
7. Gesundheitsmanagement

Aus der Bearbeitung des Schwerpunktthemas 1 ist beispielsweise das VCI-Selbstverständnis entstanden. Es enthält die Vision, Mission und Werte des VCI und stellt das Bindeglied zwischen politischer Arbeit – der Kerntätigkeit des Verbands – und dem Leitbild der Nachhaltigkeit dar (Abschn. 1.2). Ein Ergebnis aus dem sechsten Themenschwerpunkt ist eine Mitarbeiterbefragung, die in Abschn. 4.4 beschrieben wird. Zunächst wird auf die Themen Compliance und Transparenz eingegangen, da diese die Kerntätigkeit eines politisch arbeitenden Verbands betreffen.

4.2 Compliance beim Verband der Chemischen Industrie e. V.

Der VCI bekennt sich zu regelkonformem Verhalten als Voraussetzung für eine überzeugende Verbandsarbeit. Grundlage dafür sind die „Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland“ von Chemie³ (Abschn. 3). So beschreibt die Leitlinie 1 – neben anderen Aspekten – zum Beispiel Regeltreue als „grundlegende Pflicht“ und „Voraussetzung für nachhaltiges Wirtschaften“. Flankierend ist der Kern der Leitlinie 11 „Transparenz herstellen und Integrität leben“. Sie fordert Unternehmen – im hier behandelten Fall den Verband – und Beschäftigte auf, „Politik und Gesellschaft offen, glaubwürdig und integer“ zu begegnen. Weitere, z. T. langjährige Grundlagen für das regeltreue Auftreten bilden die Responsible Care Global Charter der Chemieindustrie (Responsible Care Global Charter 2015) und die VCI-Leitlinien „Verantwortliches Handeln“ (VCI-Leitlinien für Responsible Care 2012) und eine eigene Compliance-Policy. Letztere ist im VCI-Compliance-Leitfaden (VCI-Compliance-Leitfaden 2012) niedergelegt. Ergänzt wird der Leitfaden durch eine Reihe von Verhaltens- und Orientierungshilfen, die sich mit den für die Verbandsarbeit relevanten Rechtsbereichen befassen. Dazu zählen insbesondere Richtlinien zur Beachtung des Kartellrechts, des Datenschutzrechts und des Urheberrechts sowie Leitlinien zum Umgang mit Geschäftsgeheimnissen und verbandstypischen Steuerrechtsfragen. Die VCI-Leitfäden und Verhaltensrichtlinien sind für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbindlich. Durch regelmäßige Informations- und Schulungsmaßnahmen sorgt der VCI für eine erfolgreiche Umsetzung der Compliance-Policy. Die Einhaltung des Datenschutzrechts wird u. a. auch durch einen externen betrieblichen Datenschutzbeauftragten sichergestellt. Der Compliance-Beauftragte des VCI berichtet regelmäßig an die Geschäftsführung und fasst die wesentlichen Complianceentwicklungen im VCI in einem Jahresbericht zusammen. Seit 2016 bietet der Verband außerdem Complianceschulungen speziell für kleinere und mittlere Mitgliedsunternehmen an.

4.3 Die Transparenzinitiative des Verbands der Chemischen Industrie e. V.

Als Interessenvertreter der chemischen Industrie in Deutschland ist der VCI auf europäischer sowie auf Bundes- und Landesebene aktiv. Er kommuniziert regelmäßig mit Politik, Behörden und den Medien. Neben seinem Hauptsitz in Frankfurt unterhält der Verband ein Hauptstadtbüro in Berlin und ein Europabüro in Brüssel. Der VCI möchte Politik, Medien und Gesellschaft als glaubwürdiger und transparenter Gesprächspartner begegnen. Deshalb hat er 2016 eine Transparenzinitiative gestartet. Gegenwärtig beinhaltet sie drei wichtige Maßnahmen. So ist der VCI in folgenden Transparenz- bzw. Lobbyregistern (Transparent die Interessen der Chemie vertreten 2015) registriert:

- „Transparenzregister des Europäischen Parlaments und der EU-Kommission“, Stand 3. Juli 2019
- „Öffentliche Liste über die Registrierung von Verbänden und deren Vertretern“ des Deutschen Bundestags, Stand 4. Juli 2019 (der VCI ist auf Seite 664 zu finden)
- „Lobbyregister des Landtages von Sachsen-Anhalt“, Stand 8. Juli 2019 (der VCI ist dort mit seinem Landesverband Nordost auf Seite 166 registriert)

Durch die Registrierung im Transparenzregister der EU verpflichtet sich der VCI beispielsweise zur Beachtung des EU-Verhaltenskodex für Interessensvertreter.

Die zweite wichtige Maßnahme innerhalb der Transparenzinitiative beinhaltet, dass der VCI offen über seine Parteispenden kommuniziert, die er als politisch agierender Verband stellvertretend für die Branche tätigt (Übersicht über die VCI-Parteispenden [2018](#)). Seit 2016 veröffentlicht der VCI seine jährlichen Zuwendungen an die Parteien. Der Deutsche Bundestag veröffentlicht Angaben zu Parteispenden mit einem Abstand von zwei Jahren.

Das Herzstück der VCI-Transparenzinitiative bildet das im Jahr 2018 gemeinsam mit Transparency Deutschland erarbeitete Eckpunktepapier für die Verabschiedung eines Interessenvertretungsgesetzes (Eckpunktepapier „Interessenvertretungsgesetz“ [2018](#)). Darin fordern VCI und Transparency Deutschland, dass der Einfluss aller Akteure auf den Gesetzgebungsprozess in gleicher Weise offengelegt wird. Es sollte aufgezeigt werden, welche Lobbyorganisationen bei der Gesetzesvorbereitung beteiligt waren, welche Interessen bei deren Abwägung durch Bundesregierung und Bundestag in die Abfassung eines Gesetzes eingeflossen sind und welche nicht. Zu den Forderungen von VCI und Transparency Deutschland gehört außerdem ein alle hauptberuflichen Akteure umfassendes und verpflichtendes Lobbyregister, das durch einen verbindlichen Verhaltenskodex ergänzt werden muss. Das Transparenzregister soll nach Auffassung beider Organisationen die Tätigkeitsfelder der registrierten Interessengruppen sowie Angaben zur Höhe und Herkunft der für die Interessenvertretung eingesetzten Finanzmittel enthalten. Zudem muss es öffentlich auf der Webseite des Deutschen Bundestags geführt werden. Mit dem Eintrag ins Transparenzregister stimmen Interessensvertreterinnen und -vertreter dem Verhaltenskodex und dazugehörigen Sanktionsmaßnahmen zu.

Um die Interessensvertretung bei regulativen Vorhaben in der frühen Phase der Gesetzgebung transparent zu machen, soll diese vor der Kabinettsvorlage in einem legislativen Fußabdruck dokumentiert werden. Dazu sollte in der Begründung zu Gesetzentwürfen dargelegt werden, welche Interessen während der Gesetzesvorbereitung gehört wurden und inwieweit diese Eingang in den Gesetzestext gefunden haben.

Des Weiteren befürworten Transparency Deutschland und der VCI, das Verfahren der Interessenanhörung um ein Online-Konsultationsverfahren zu ergänzen. Schließlich schlagen die beiden Partner die Einsetzung einer bzw. eines sog. Lobbybeauftragten vor, die bzw. der neutral und überparteilich auf eigene Initiative hin tätig werden soll. Die wesentlichen Aufgaben sollten die Überwachung

der Umsetzung des Interessenvertretungsgesetzes, die Führung des Lobbyregisters, die Erarbeitung von Vorschlägen für Sanktionsmaßnahmen sowie die Präsentation eines regelmäßigen Lobbyberichts sein (Eckpunktepapier „Interessenvertretungsgesetz“ 2018; Fairness, Offenheit, Transparenz und Integrität in der Lobbyarbeit 2018). Bei der Besetzung dieser Position haben Transparency Deutschland und VCI zwar unterschiedliche Ansätze, benennen diese aber klar in den gemeinsamen Veröffentlichungen (PM Transparente Interessenvertretung 2018).

Im Juni 2019 haben sich mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), dem Verband Die Familienunternehmer, dem Naturschutzbund Deutschland (NABU) und dem Verbraucherzentrale Bundesverband (VZBV) vier weitere große Verbände der Allianz von Transparency Deutschland und VCI sowie der Forderung nach einem umfassenden Interessenvertretungsgesetz noch in der laufenden 19. Legislaturperiode angeschlossen (PM „Allianz für Lobbytransparenz“ 2019; Eckpunktepapier „Allianz für Lobbytransparenz“ 2019).

4.4 Soziale Verantwortung beim Verband der Chemischen Industrie e. V.

Stellt die Transparenzinitiative eine wichtige Maßnahme für die Offenheit und Transparenz der Lobbyarbeit des Verbands dar, so richten sich die Maßnahmen des VCI in puncto sozialer Nachhaltigkeit an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach innen. Mit der bereits erwähnten Mitarbeiterumfrage, die aus dem Nachhaltigkeitscheck hervorgegangen ist (Abschn. 4.1), sollte herausgefunden werden, welche Veränderungen aus Sicht der Beschäftigten notwendig waren. Schwerpunktthemen waren dabei Führung, Prozesse und Arbeitsbedingungen. Die Ergebnisse hat die Geschäftsleitung zeitnah und transparent mit der Belegschaft diskutiert. Dabei ist beispielsweise herausgekommen, dass interne Abläufe verbessert werden müssen und sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein einheitliches Führungsverständnis wünschen. Daraufhin haben Geschäftsführung, Abteilungs- und Bereichsleiter Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit im VCI erarbeitet und mit der VCI-Mitarbeitervertretung gespiegelt. Mittlerweile wurde die Mitarbeiterumfrage im Juli 2019 bereits zum zweiten Mal durchgeführt und die Ergebnisse mit den Mitarbeitern gespiegelt.

Das Wohl und die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen im Fokus der Verbandsmaßnahmen zur sozialen Nachhaltigkeit. Qualifizierte, zufriedene und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Grundlage für den Erfolg des Verbands. Damit sie sich optimal persönlich und fachlich entwickeln können, bietet der VCI ein umfangreiches Fortbildungsprogramm, das sich aus Inhouse- und externen Schulungen zusammensetzt. Flexible Arbeitszeit mit Gleit- und Teilzeit ermöglicht es außerdem, Beruf und Familie familienfreundlich zu vereinen.

Der Gesundheitsschutz ist ein weiteres Handlungsfeld, in dem VCI gegenüber seinen Beschäftigten Angebote zur sozialen Nachhaltigkeit macht. Mit einem externen

Dienstleister hat er einen Vertrag abgeschlossen, über den ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an umfassenden Vorsorgeuntersuchungen teilnehmen können. Außerdem können die Beschäftigten im Bedarfsfall Beratungsleistungen auf dem Gebiet der sozialmedizinischen Fürsorge in Anspruch nehmen. Des Weiteren bietet der VCI jährlich Gripeschutzimpfungen sowie regelmäßige Sehtests.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Verbands haben außerdem mehrere Möglichkeiten, neben der gesetzlichen Rentenversicherung für das Alter vorzusorgen. So können sie über den VCI am Chemie-Pensionsfonds teilnehmen, den die Sozialpartner (der Bundesarbeitgeberverband Chemie BAVC und die IG Bergbau, Chemie, Energie) gegründet haben. Der VCI unterstützt dieses Modell der Entgeltumwandlung zur zusätzlichen Altersversorgung mit Zuschüssen (Informationen abrufbar im Bereich „Der VCI/Nachhaltigkeit im VCI“, www.vci.de).

4.5 Nachhaltiges Arbeiten

Der VCI hat die unmittelbaren energiepolitischen Herausforderungen angenommen und in den Jahren 2014 und 2015 sein Stammhaus in Frankfurt nach neuesten energetischen Gesichtspunkten saniert. Das Gebäude wurde mit einer wärmedämmenden Fassade ausgestattet. Die neu installierte Heiz- und Klimatechnik ist auf aktuellem Stand der Technik. Besonderen Wert hat der Verband auf die Langlebigkeit der eingesetzten Komponenten gelegt. Über eine moderne Gebäudeleittechnik sind alle Beleuchtungs- und Klimafunktionen sowohl individuell als auch zentral regelbar. Dies macht es möglich, den Sonnenschutz je nach Sonneneinstrahlung zentral zu steuern oder Klima- und Temperaturfunktionen an Wochenenden im Sparbetrieb laufen zu lassen. Fensterkontakte sorgen dafür, dass sich die Klimatisierung in den Büros automatisch ausschaltet, sobald ein Fenster geöffnet ist. Die Beleuchtung wurde vollständig auf LED und Energiesparlampen umgestellt.

Bei der täglichen Arbeit werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützt, so nachhaltig wie möglich zu arbeiten. Beispielsweise ermöglicht ein professionelles Dokumentenmanagementsystem in Verbindung mit Scannern die weitgehende elektronische Ablage von Dokumenten. Bei Anschaffung neuer technischer Geräte achtet der VCI auf hohe Energieeffizienzklassen und Langlebigkeit.

Um die eigene Umweltbilanz kontinuierlich zu verbessern, hat sich der VCI 2016 dem Projekt ÖKOPROFIT der Stadt Frankfurt angeschlossen. Dieses unterstützt den Aufbau und die Weiterentwicklung des Umweltmanagements in den lokalen Unternehmen und Betrieben. Im Jahr 2017 hat der Verband zunächst die Einsteigerunde durchlaufen. Nach einer Bestandsaufnahme vor Ort wurden anschließend mit Unterstützung der Ökoprofit-Berater Maßnahmen identifiziert und umgesetzt. Ende 2017 erhielt der VCI gemeinsam mit 29 anderen Unternehmen und Organisationen die Auszeichnung „Ökoprofit Betrieb Frankfurt am Main“ (Chemieverband erhält Klimaschutz-Auszeichnung 2018).

5 Fazit

Nachhaltigkeit und das damit verbundene verantwortliche Handeln können auch von Verbänden stark geprägt werden. Der VCI konzentriert sich dabei auf seine Kernaktivität – die politische Interessenvertretung und Mitgliederinformation. Dabei agiert er auf verschiedenen Ebenen: auf der Branchenebene, auf der Ebene seiner politischen Aktivitäten und auf der Ebene als Organisation. Diese Ebenen sind eng miteinander verzahnt und beeinflussen sich wechselseitig. Auf der Branchenebene setzt sich der VCI gemeinsam mit den Partnern IG BCE und BAVC dafür ein, mit der Initiative Chemie³ Nachhaltigkeit als Leitbild in der Chemieindustrie zu verankern. Dies hat Rückkoppelungen auf seine Arbeit als Verband. Mit den zwölf Leitlinien von Chemie³ liegt ein Handlungsrahmen vor, dem der VCI auch für das eigene Handeln verpflichtet ist. Dies findet Ausdruck in der Bezugnahme auf die Leitlinien im VCI-Selbstverständnis „Vision – Mission – Werte“ und in der Durchführung des Chemie³-Nachhaltigkeitschecks. Aus beiden entstehen dann wieder neue Maßnahmen: Sind es beim Check Projekte, um die Verbandsarbeit und -organisation nachhaltiger zu gestalten, betrifft das Selbstverständnis v. a. die Kerntätigkeit des Verbands. Verpflichtung zu Offenheit, Transparenz und Integrität stehen hier im Mittelpunkt. Sie ermöglichen es dem Verband, als glaubwürdiger Akteur aufzutreten und – wie im Fall der Transparenzinitiative – ungewöhnliche Allianzen eingehen zu können. Schließlich fühlt sich der VCI auch auf der Ebene als Organisation der Nachhaltigkeit verpflichtet. Die Maßnahmen für nachhaltiges Arbeiten und die umfangreiche energetische Gebäudesanierung sind Belege für das VCI-Engagement.

Literatur

- „Allianz für Lobbytransparenz“ fordert Interessenvertretungsgesetz, Gemeinsame Pressemitteilung von VCI, Transparency Deutschland, BDI, Die Familienunternehmer, NABU und Verbraucherzentrale Bundesverband, Berlin/Frankfurt, 28. Juni 2019
- Allianz für Lobbytransparenz – Gemeinsam für eine transparente Interessenvertretung, Gemeinsames Eckpunktepapier von VCI, Transparency Deutschland, BDI, Die Familienunternehmer, NABU und Verbraucherzentrale Bundesverband, Berlin/Frankfurt, 24. Juni 2019
- Chemie³ – Die Nachhaltigkeitsinitiative. Faltblatt, (Hrsg) VCI, IG BCE und BAVC, Frankfurt, Hannover, Wiesbaden 2019
- Chemie³ Fortschrittsbericht 2018 Kurzfassung. Broschüre, (Hrsg) VCI, IG BCE und BAVC, Frankfurt, Hannover, Wiesbaden 2019
- Chemie³-Leitfaden: Nachhaltiges Lieferkettenmanagement für mittelständische Unternehmen der chemischen Industrie. (Hrsg) VCI, IG BCE und BAVC, Frankfurt, Hannover, Wiesbaden 2018
- Chemie³-Leitfaden: Nachhaltigkeitsberichterstattung für mittelständische Unternehmen der chemischen Industrie, Version 2.0. (Hrsg) VCI, IG BCE und BAVC, Frankfurt, Hannover, Wiesbaden 2018
- Chemieverband erhält Klimaschutz-Auszeichnung der Stadt Frankfurt, chemie report 03/2018, S 14, Frankfurt 2018

- Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie, Neuauflage 2016. (Hrsg) Bundesregierung, Berlin/Frankfurt 2017
- Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz), erschienen im Bundesgesetzblatt 18. April 2017
- Gutes Jahr 2018, verhaltener Ausblick für 2019, VCI-Pressemitteilung, Frankfurt, 4. Dezember 2018
- Leitlinien zur Nachhaltigkeit für die chemische Industrie in Deutschland, (Hrsg) VCI, IG BCVE und BAVC, Frankfurt, Hannover, Wiesbaden 2013
- Nationaler Aktionsplan. Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte 2016–2020, Berlin 2017
- Präsentation und Audiomitschnitt Webinar 9: Chemie³-Nachhaltigkeits-Check, Frankfurt, 7. Juni 2019, herunterladbar auf www.chemiehoch3.de (Bereich „Chemie³-Aktivitäten/Chemie³-Nachhaltigkeits-Check“), (Hrsg) VCI, IG BCE und BAVC, Frankfurt, Hannover, Wiesbaden 2019
- Responsible-Care-Bericht 2018, 2019
- Responsible Care Global Charter, 2015
- Sozialpartner-Vereinbarung Verantwortliches Handeln in der Sozialen Marktwirtschaft, Berlin, 14. August 2008
- Transparency Deutschland und der VCI – Gemeinsam für eine transparente Interessenvertretung, Gemeinsames Eckpunktepapier von VCI und Transparency Deutschland, Berlin/Frankfurt, 9. April 2018
- Transparent die Interessen der Chemie vertreten, chemie report 06/2015, S 19, Frankfurt 2015
- Übersicht über die VCI-Parteispenden 2018, chemie report 03/2019, S 21, Frankfurt 2018
- VCI-Compliance-Leitfaden, Frankfurt 2012
- VCI-Leitlinien „Verantwortliches Handeln“ (VCI-Leitlinien für Responsible Care), beschlossen auf der VCI-Mitgliederversammlung, Essen 2012
- VCI will Chemie³-Leitlinien leben, chemie report 9/2015, S 10, Frankfurt 2015

Weiterführende Literatur

- Aktuelle Fassung der öffentlichen Liste über die Registrierung von Verbänden und deren Vertretern, Stand 4. Juli 2019. Deutscher Bundestag. Der VCI ist auf Seite 664 erfasst
- Für Fairness, Offenheit, Transparenz und Integrität in der Lobbyarbeit, chemie report, 05/2018, S 1–2, Frankfurt 2018
- Lobbyregister des Landtages von Sachsen-Anhalt, Stand 8. Juli 2019. Der VCI ist mit seinem Landesverband Nordost auf Seite 166 registriert
- Parteispenden des Chemieverbandes 2017, VCI-Pressemitteilung, Frankfurt, 4. April 2018
- Parteispenden des Chemieverbandes 2018, VCI-Pressemitteilung, Frankfurt, 5. Februar 2019
- Parteispenden des Chemieverbandes 2019, VCI-Pressemitteilung, Frankfurt, 27. Januar 2020
- Resolution der Generalversammlung 70/1 (A/RES70/1) Transformation unserer Welt: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, 25. September 2015, Deutsche Fassung vom 17. Januar 2018
- Responsible Care Guidance (2019). www.cefic.org/guidance/responsible-care-guidance
- Transparency Deutschland und VCI fordern eine transparente Interessenvertretung, gemeinsame Pressemitteilung von VCI und Transparency Deutschland, Berlin/Frankfurt, 17. April 2018



Berthold Welling ist Geschäftsführer des Verbands der Chemischen Industrie e. V. (VCI) mit den Verantwortungsbereichen Recht und Steuern sowie Nachhaltigkeit. Zuvor war er langjähriger Leiter der Steuerabteilung des Bundesverbands der Deutschen Industrie e. V. (BDI) und indessen als Bereichsleiter für die juristischen Abteilungen des BDI verantwortlich sowie als Rechtsanwalt in einer Wirtschaftskanzlei in München tätig. Er ist zudem Generalsekretär der Deutschen Vereinigung für Internationales Steuerrecht (IFA), geschäftsführender Vorstand des Instituts Finanzen und Steuern e. V. sowie der Berliner Steuergespräche e. V., Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Gesetzgebung (DGG) sowie stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der WTS AG.

Bildquelle: Fotograf
Christian Kruppa

Die Straße zur Klimaneutralität – Ansatzpunkte der Automobilindustrie zu einem nachhaltigen Verkehrssystem

Martin Koers und Philipp Ellett

1 Einleitung

Gegründet im Jahre 1901 unter dem Namen Verein Deutscher Motorfahrzeug-Industrieller (VDMI) in Eisenach, trägt der Verband der Automobilindustrie e. V. (VDA) seit 1946 seine heutige Bezeichnung. Mit seinen etwa 600 Mitgliedern aus den Bereichen der Automobil-, Bus- und LKW-Produktion, der Anhänger- und Aufbautenhersteller sowie der Zulieferer, Zubehörhersteller, Entwicklungsdienstleister und nicht zuletzt auch der automobilen Mobilitätsdienstleister repräsentiert der VDA nicht nur eine der Schlüsselindustrien Deutschlands, sondern insgesamt auch mehr als 800.000 direkt Beschäftigte.

Der VDA dient als Plattform des Meinungsaustauschs zwischen den Mitgliedern sowie der Erarbeitung gemeinsamer Standards und vertritt die Interessen der Automobilindustrie in Politik und Öffentlichkeit. Auf Europäischer Ebene ist der VDA assoziiertes Mitglied im Verband der europäischen Automobilhersteller (ACEA) und Mitglied im Verband der europäischen Automobilzulieferindustrie (CLEPA). Außerdem ist der VDA Veranstalter der jährlich stattfindenden Internationalen Automobilausstellung (IAA). Der VDA versteht sich selbst als Mittler zwischen Wirtschaft und Politik. Er übernimmt damit eine wichtige Dienstleisterfunktion für seine Mitgliedsunternehmen und ist

M. Koers (✉) · P. Ellett

Verband der Automobilindustrie e. V. (VDA), Berlin, Deutschland

E-Mail: Martin.Koers@vda.de

P. Ellett

E-Mail: Philipp.Ellett@vda.de

zugleich Informationsquelle für die Politik und Öffentlichkeit mit dem Ziel, die Automobilindustrie und ihren wichtigen Beitrag für Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes zu erhalten und zu stärken.

Im Bereich der Nachhaltigkeit setzt der Verband sich für eine konsequente und langfristig angelegte Klimaschutzstrategie ein. Erklärtes Ziel ist die Erreichung einer treibhausgasneutralen Mobilität bis zum Jahr 2050 in Anlehnung an die weltweit vereinbarten COP21 Ziele von Paris. Die Hersteller und Zulieferer der deutschen Automobilindustrie sind überzeugt davon, dass es keine Alternative zu sauberer und klimaschonender Mobilität gibt.

2 Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie

Ziel der Automobilindustrie ist, ihr Konzept für die Transformation hin zu einem umfassend nachhaltigen Mobilitätssystem beständig zu verbessern und dabei die von Politik und Gesellschaft gestellten Ansprüche zu erfüllen. Als hochinnovative Branche will sie dabei aber nicht nur reaktiv den von externer Stelle gesetzten Vorgaben entsprechen, sondern aktiv vorausgehen und den Weg hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft im Bereich der Mobilität und darüber hinaus mitgestalten. Innerhalb dessen sollte auch zukünftig die individuelle Mobilität gewährleistet sein und zu Wohlstand und Freiheit von Bürgern und Wirtschaft beitragen. Individuelle Mobilität ist dabei systemisch zu sehen und beschränkt sich nicht nur auf das Auto als Verkehrsträger, sondern auch auf innovative, digitalisierte Verkehrskonzepte. Auch in einem zukünftigen System werden jedoch Fahrzeuge wie Autos und Lkw benötigt. Ziel muss daher sein, die vormaligen negativen Auswirkungen auf ein Minimum zu reduzieren, oder sogar in einen positiven Beitrag zu transformieren. Wie das funktionieren kann, soll in diesem Beitrag dargelegt werden.

In der Geschichte der Nachhaltigkeit, die in Deutschland bis ins 18. Jahrhundert zurückreicht (von Carlowitz 1713), lässt sich eine stetige Veränderung des Betrachtungshorizonts und damit auch der gesetzten Ziele beobachten. In den Nachhaltigkeitsinitiativen der 1990er- und 2000er-Jahre wurde Nachhaltigkeit häufig noch als ein reines Verkaufsargument gesehen – ein Marketinginstrument zur Steigerung des Absatzes oder zur Rechtfertigung eines höheren Preises (Sustainability 1.0). Die tatsächliche Umweltwirkung war nicht immer wirklich positiv und wurde auch häufig nicht systematisch erfasst. In der öffentlichen Meinung führten diese Missstände zu negativen Schlagzeilen und zur Ablehnung vieler vermeintlich „grüner“ Produkte durch den Markt. Schnell war der Begriff des Greenwashings geboren und wurde ubiquitär als ablehnende Antwort auf viele Nachhaltigkeitsbemühungen angewandt. Anspruch und Wirklichkeit lagen somit nicht immer nah beieinander – das Problem lag also in der mangelnden Übereinstimmung der durch Unternehmen vorgetragenen Bemühungen und dem tatsächlichen Effekt auf die Umwelt. Es war absehbar, dass eine solche Divergenz nicht haltbar sein würde – die Abraham Lincoln im 19. Jahrhundert zugeschriebene These, dass sich nicht alle Menschen langfristig täuschen lassen

würden¹, hat sich in der heutigen Zeit des Internets und des freien Wissens immer stärker bewahrheitet. Aufgrund des öffentlichen Meinungswandels und eines verstärkten Interesses nach Umweltschutz geht der Trend daher immer mehr dahin, bei unternehmerischer Nachhaltigkeit immer umfassender vorzugehen und auch vormals externalisierte Effekte in die Betrachtung zu internalisieren. Man könnte auch sagen: Die Industrie übernimmt derzeit mehr und mehr Verantwortung für ihr Handeln und dessen Auswirkungen.

Ein heute oft formuliertes Ziel der Nachhaltigkeit ist es, den Dreiklang aus ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit zu erreichen und zu optimieren (Sustainability 2.0). Mit diesem Ziel wird Nachhaltigkeit erstmals systematisch in Unternehmenszielen institutionalisiert und betriebswirtschaftlich verankert (z. B. Zielvereinbarungen, CSR-Reporting, universitäre Forschung und Lehre). Dieser in der Literatur als „managing the tripple bottom line of sustainability“ bezeichnete Ansatz markiert aktuell die Speerspitze des üblicherweise in Unternehmen angewandten Nachhaltigkeitsansatzes und gehört gleichzeitig in vielen Branchen und Weltmärkten zum guten Ton eines modernen Unternehmens.

Doch was bewirkt dieser häufig angewandte Ansatz im unternehmerischen Alltag? Er bedeutet zunächst eine Abwägung zwischen drei gleichberechtigten Zielen, die in der Praxis mitunter konträr sind – ein Win-win ist anzustreben, aber nicht immer möglich. Des Weiteren muss festgestellt werden, dass durch den Ansatz Sustainability 2.0 keinesfalls sichergestellt ist, dass die Bemühungen um Nachhaltigkeit auch tatsächlich relevant und wirksam sind. Es findet letztendlich eine auf das Unternehmen beschränkte Sichtweise Anwendung, die sich an der Frage orientiert, wie innerhalb der ausgeübten Tätigkeit die schlechten Auswirkungen reduziert werden können. Diese Optimierung beschränkt sich dabei meist auf eine bestimmte Teildisziplin der Nachhaltigkeit, je nach ausgeübtem Tätigkeitsgebiet und der Branche des Unternehmens – oder je nach aktuellem Fokus der öffentlichen Meinung. Insgesamt stellt es einen objektorientierten Ansatz dar; eine systemische Betrachtung findet dagegen nicht statt. Darüber hinaus fehlt eine Verbindung zwischen dem Fortschritt auf Mikrolevel (des Unternehmens) und dem Makrolevel des Planeten Erde mit seinem globalen Ökosystem (Dyllick und Muff 2015). Zudem besteht in den meisten Unternehmen nach wie vor ein hoher Druck zu ökonomischem Erfolg, dessen Ursache beispielsweise in innerbetrieblichen Strukturen (z. B. kurzfristige Incentive-Systeme für das Management) oder den Eigentumsverhältnissen (z. B. Quartalsdenken an Kapitalmärkten) zu finden ist. Der akademische Diskurs der Nachhaltigkeit beschreibt die folgenden drei Probleme als zentral (Dyllick und Muff 2015):

¹Das Originalzitat lautet: „You can fool some of the people all of the time, and all of the people some of the time, but you can not fool all of the people all of the time“ – Abraham Lincoln.

1. Mangelnde Integration der unterschiedlichen Themen der Nachhaltigkeit
2. Fehlende Verbindung zwischen Mikrolevel des Unternehmens und Makrolevel der Welt
3. Dominanz des ökonomischen Aspekts

Gefragt wären daher Ansätze, die die übergeordneten Überlegungen der nachhaltigen Entwicklung verbinden mit Entscheidungen aus der Unternehmenspraxis.

Dies verändert den Betrachtungswinkel des Unternehmens weg von „wie reduziere ich die negativen Auswirkungen meines Handelns“ hin zu „wie kann mein Unternehmen (mit seiner Tätigkeit, seinen Innovationen, seinen einflussreichen Mitarbeitern) beitragen zur Lösung der Herausforderungen der Welt“. Diese Herausforderungen erscheinen zunächst sehr abstrakt, sie lassen sich aber für jedes Tätigkeitsfeld bzw. jede Branche vergleichsweise einfach herunterbrechen aus übergeordneten, umfassenden Zieldefinitionen, z. B. den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung der UN (United Nations 2015).

Aus Sicht der Betriebswirtschaft und des Managements ist es wichtig festzuhalten, dass eine solche Vorgehensweise keinesfalls ein Hobby des Unternehmens oder ein besonderes soziales Engagement darstellt. Vielmehr kann es im Ziel der rein ökonomisch betrachteten Tragfähigkeit des Geschäftsmodells begründet sein, z. B. durch (je nach Markt und Unternehmensstruktur unterschiedlich relevante) Teilaspekte wie Risikomanagement, Reputation, Kosteneffizienz, Marktdifferenzierung oder Marktentwicklung (Schaltegger und Wagner 2006; Steger 2004).

Bei diesem als Business Sustainability 3.0 bezeichneten Konzept geht es also darum, Herausforderungen der Nachhaltigkeit zu übersetzen in Geschäftsmodelle, die selbst rein ökonomisch Sinn ergeben, gleichwohl von gesellschaftlichen oder umweltbedingten Veränderungen initiiert werden (Dyllick und Muff 2015).

Auf dem Weg der Erreichung des Ziels der Nachhaltigkeit im Bereich der Automobilindustrie sind die aktuellen Ergebnisse der Nachhaltigkeitsforschung für den Verband handlungsleitend. Daher orientiert sich der VDA in seinen Überlegungen zu einer langfristigen Nachhaltigkeitsstrategie an der Leitlinie des Findens von Antworten auf die großen Herausforderungen der Menschheit in Form von Technologien und Geschäftsmodellen im Bereich des Mobilitätssektors. Dies gilt insbesondere für Klimaschutz als einen wichtigen Teilaspekt der Nachhaltigkeit.

Auf dem Weg zu diesem Ziel sind jedoch nicht nur unternehmerisches Engagement und Geschick entscheidend, sondern auch die übergeordneten Rahmenbedingungen, v. a. in Fragen der Regulierung (VDA 2019).

Automobilhersteller und -zulieferer sind unternehmerisch aktiv innerhalb eines gesetzlichen Rahmens, den die Politik vorgibt. Besonders im Bereich Umwelt sind die rechtlichen Vorgaben, die sie auf nationaler, europäischer oder globaler Ebene erfüllen müssen, extrem vielfältig und weitreichend. Um die häufig sehr komplexen und sich untereinander beeinflussenden Folgen ihrer Gesetzgebung beurteilen zu können, sind politische Entscheidungsträger auf verlässliche Informationen angewiesen. Dazu zählt

auch der Sachverstand von Branchenexperten, wie beispielsweise Vertretern des VDA. Die Industrie setzt sich im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsstrategie dafür ein, im Rahmen eines gegenseitigen Verständnisses von Politik und Industrie dazu beizutragen, dass Rahmenbedingungen so gesetzt werden, dass eine langfristige Transformation zu einem umweltfreundlichen Verkehrssystem gelingt. Dabei ist auch wichtig, wirtschaftlichen Erfolg sowie Wachstum und Arbeitsplätze am Automobilstandort Deutschland dauerhaft sichern zu können.

3 Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie am Beispiel von CO₂-Vermeidung in der Automobilindustrie

Die gesamte deutsche Industrie befindet sich derzeit in einem gewaltigen Transformationsprozess, der getrieben wird durch Megatrends wie Digitalisierung und Vernetzung, aber auch durch das Bekenntnis zu konsequentem Klimaschutz als einem Teilbereich der Nachhaltigkeit. Das folgende Kapitel soll diesen wichtigen Teilbereich Klimaschutz besonders beleuchten. Andere klassische Bereiche der Nachhaltigkeit im Automobilsektor, wie z. B. die Reduktion von Schadstoffen, die Altfahrzeugverwertung, die Vermeidung giftiger Chemikalien oder auch die Weiterentwicklung der Digitalisierung, werden an dieser Stelle nicht vertieft.

Mit der BDI-Studie „Klimapfade für Deutschland“ hat die deutsche Industrie Anfang 2018 ein umfassendes und sektorübergreifendes Szenario vorgelegt, wie die gesamte Gesellschaft (nicht nur die industrielle Produktion) bis zur Mitte des Jahrhunderts nahezu treibhausgasneutral gestaltet werden kann und welche Rahmenbedingungen und internationalen Vereinbarungen dafür notwendig sind (BDI Klimapfade 2018). Die Industrie ist damit – entgegen der Wahrnehmung in der öffentlichen Meinung – vorangeschritten und hat das derzeit einzige detailliert ausgearbeitete und berechnete Konzept vorgelegt, wie eine nahezu treibhausgasneutrale Gesellschaft funktionieren kann.

Es ist in diesen Szenarien vorgesehen, dass die Autoindustrie als wichtiger Vertreter innerhalb der Industrien Deutschlands ihren Beitrag dazu leisten wird, dass die Transformation gelingt und das Klimaziel bis zur Mitte des Jahrhunderts eingehalten werden kann. Wie der Name der Studie bereits andeutet, ist es entscheidend, welche Pfade (der Transition) eingeschlagen werden, um im Jahr 2050 das von der Politik im Rahmen der Paris-Vereinbarungen gesteckte Ziel zu erreichen. Diese Transition beginnt heute bzw. ist bereits in vollem Gang. Daher wäre es wichtig, dass die Politik jetzt Rahmenbedingungen auf den Weg bringt, die die notwendigen Veränderungen auch tatsächlich ermöglichen und fördern.

Für einen im Verkehrssektor gewichtigen Teil der Lösung – die Elektromobilität – ist in dieser Hinsicht glücklicherweise bereits einiges getan worden: In der Nationalen Plattform Elektromobilität (NPE) arbeiten Bundesregierung, Industrie, Gewerkschaften und Vertreter der Zivilgesellschaft seit 2010 daran, die Elektromobilität in Deutschland voranzubringen. Die NPE hat dazu wesentliche Ziele formuliert, die im

engen Schulterschluss erreicht werden sollen: Deutschland soll bis 2020 Leitanbieter für Elektromobilität und Leitmarkt mit 1 Mio. Elektrofahrzeugen sein. In Anbetracht der tatsächlichen Entwicklung wird jedoch absehbar, dass dieses Ziel nicht erreicht wird und für den weiteren Hochlaufkorridor bis 2030 noch deutlich mehr zu tun ist: So wird beispielsweise der durch die Flottengesetzgebung der Europäischen Union (EU) bedingte, massive Hochlauf der Elektromobilität im Bereich von 40 bis 50 % elektrifizierter Neuzulassungen in Deutschland bis 2030 dafür sorgen, dass deutlich mehr Ladestationen gebaut und mit regenerativem Strom versorgt werden müssen. Auch sind strukturelle Hemmnisse abzubauen und eine Anschubfinanzierung für den Kauf der teureren Fahrzeuge einzuplanen. Erste Ansätze dafür sind bereits verabschiedet und umgesetzt, wie z.B. die Kaufprämie.

Entscheidend für die Entwicklung des Massenmarkts der Elektromobilität ist letztlich die Qualität des Gesamtsystems: Die verschiedenen Aspekte der Elektromobilität, vom Fahrzeug über die Energieversorgung und Ladeinfrastruktur bis hin zu den rechtlichen Rahmenbedingungen, müssen ineinandergreifen. Auch die Sicht des Kunden und seine Bedürfnisse müssen mitgedacht werden. Denn: Um der Elektromobilität zum Durchbruch zu verhelfen, ist mehr nötig als nur die Elektrifizierung des Antriebsstrangs im Auto. Die neue Lösung muss in der Praxis funktionieren und für die Menschen eine interessante Alternative darstellen. Sie muss aber auch aus Umwelt- und Nachhaltigkeits-sicht einen wirklichen Mehrwert bieten, um den Aufwand und die massiven Investitionen zu rechtfertigen.

Bei allem richtigen und notwendigen Einsatz für die Elektromobilität: Es ist klares Ergebnis der oben genannten Klimapfade-Studie, dass konsequenter Klimaschutz im Verkehr nicht nur Regulatorik wie etwa die EU-CO₂-Flottenregulierung erfordert, sondern eine integrierte Herangehensweise. Fahrzeugtechnik, Infrastruktur, alternative Kraftstoffe, Energiemix und Digitalisierung sowie das Zusammenspiel der Verkehrsträger – all diese Faktoren müssen berücksichtigt werden.

Deutlich wird in der Klimapfade-Studie sowie vielen anderen Studien auch, dass neben der Elektromobilität der Verbrennungsmotor mit aus erneuerbaren Energien gewonnenen Kraftstoffen eine zentrale Rolle spielen wird.

Dass sog. E-Fuels aus erneuerbaren Quellen notwendig sind, um die EU-Klimaschutzziele des Verkehrssektors zu erreichen, hat bereits die Deutsche Energie-Agentur (dena) gemeinsam mit der LBST 2017 mit einer Studie aufgezeigt – damals in diesem Umfang eine Pionierleistung. Neben Flug-, Schiffs- und Straßengüterverkehr werden in Zukunft auch Pkw-Bestandsflotten klimaneutrale flüssige und gasförmige Kraftstoffe aus erneuerbaren Energien benötigen. Diese synthetischen Kraftstoffe ermöglichen es, bestehende Tankstellen und Motoren weiter zu nutzen. Somit wirken E-Fuels auf den gesamten Fahrzeugbestand und nicht nur auf Neuzulassungen. Sie sind daher ein wirkungsvoller und schneller Hebel zur CO₂-Minderung.

E-Fuels stellen dabei allerdings keinen Widerspruch zum Hochlauf der Elektromobilität dar. Verkehrsmittel sollten dort, wo technisch möglich und ökologisch sinnvoll, elektrifiziert oder teilelektrifiziert werden. E-Fuels werden aber insbesondere für Anwendungen im Verkehr, für die aus heutiger Sicht keine elektrischen Antriebssysteme

zur Verfügung stehen, unverzichtbar sein. Selbst in einem Szenario mit maximaler Elektrifizierung (inklusive Teilen des Flugverkehrs) werden im Jahr 2050 noch mehr als die Hälfte des Energiebedarfs im Verkehr mit flüssigen oder gasförmigen Kraftstoffen zu decken sein (dena/LBST 2017).

Die Mobilität von morgen erfordert einen Mix aus unterschiedlichen Antriebstechnologien und Kraftstoffen. Wo die Grenze zwischen direkter Elektrifizierung (in Form von Batterien) und indirekter Elektrifizierung (in Form von E-Fuels) genau liegt, ist heute noch nicht vorhersagbar, dafür sind zu viele technologische und ökonomische Entwicklungen unabsehbar. Es ist daher höchst fragwürdig, a priori eine feste Grenze zu ziehen, so wie einige Akteure dies derzeit fordern (z. B. zwischen Pkw und Lkw oder zwischen Straßenfahrzeugen und anderen Verkehrsträgern). Eine zukünftige Regulierung sollte auf diese möglichen Entwicklungen vorbereitet sein und flexibel unter Beibehaltung des Klimaziels reagieren können.

Doch wie sieht das derzeit gültige Regulierungsregime aus?

Eine Regulierung für Pkw existiert in der EU seit 2009. Sowohl für Pkw als auch für leichte Nutzfahrzeuge ist der erlaubte durchschnittliche CO₂-Ausstoß EU-weit geregelt. Das bedeutet: Die durchschnittlichen Emissionen der neu zugelassenen Fahrzeuge eines Herstellers dürfen einen gesetzlich fixierten Grenzwert in Gramm CO₂ pro gefahrenem Kilometer nicht überschreiten. Nachdem für Pkw zunächst ein Ziel von 130 gm CO₂ für das Jahr 2015 festgelegt worden war, wurde der Zielwert für 2021 auf 95 gm verschärft. Die Regulierung adressiert also einen (isolierten) Parameter innerhalb des weitreichenden Systems Autoverkehr (VDA 2018a). Insgesamt lässt sich feststellen, dass das Ziel der Reduktion absoluter CO₂-Emissionen durch eine lediglich relativ (auf die Effizienz von Neuwagen) wirkende Regulierung, die nicht rechtzeitig bis zum Inkrafttreten des gesetzten Ziels alle Emittenten erfasst, nicht zielsicher möglich sein wird – es zeichnet sich hinsichtlich des Deutschen Klimaschutzziels für den Verkehr 2030 sogar ab, dass eine Zielerreichung überhaupt nicht möglich sein wird (Nationale Plattform Zukunft der Mobilität 2019). Die tatsächlichen CO₂-Emissionen aus dem Straßenverkehr sind letztlich das Ergebnis einer Kombination verschiedener Faktoren. Fahrzeugeffizienz, Fahrleistung und Lebensdauer des Fahrzeugs, Fahrstil des Kunden, Fahrzeugbestand oder der CO₂-Gehalt der genutzten Energieträger beeinflussen den absoluten CO₂-Ausstoß.

Eine auf die Erreichung der Klimaziele ausgerichtete und umfassende politische Strategie erfordert daher eine ganzheitliche Betrachtung. Das bisherige Regulierungskonzept lässt zudem Reduzierungspotenziale außerhalb der Fahrzeugtechnik, wie die Fahrweise oder den CO₂-Gehalt der genutzten Energieträger (Kraftstoffe, Strom), außen vor. Eine umfassende politische Strategie sollte die Effizienz über alle Antriebe und Kraftstoffe hinweg steigern. Gerade in Biokraftstoffen und Kraftstoffen auf Basis von Elektrizität aus erneuerbaren Energien (E-Fuels) liegt ein erhebliches Potenzial, den CO₂-Ausstoß zu reduzieren. Erdölunabhängige E-Fuels könnten zusätzlich zu alternativen Antrieben eine Option für eine klimaneutrale Mobilität der Zukunft sein. Um die übergeordneten Klimaschutzziele zu erreichen, sollten künftig nicht nur die Optimierung auf der Fahrzeugseite, sondern auch die Vorkette und die Nutzungsphase in den Blick genommen werden. Denn hier ist der Hebel viel größer: Die Verbesserung der Bestandsflotte um 1 g – etwa durch

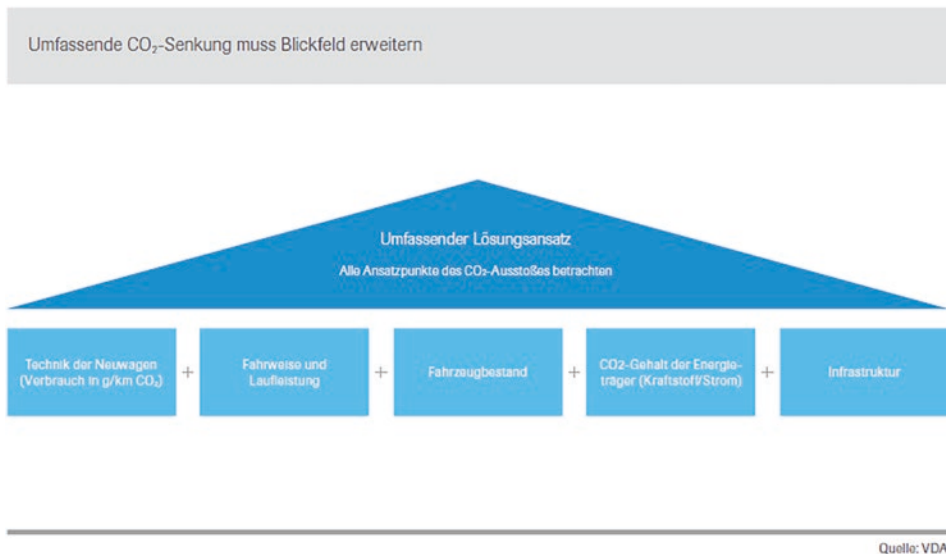


Abb. 1 Umfassender Lösungsansatz des Verbands der Automobilindustrie e. V. zur CO₂-Senkung (VDA 2018b)

einen CO₂-ärmeren Kraftstoff – ist kurzfristig so effektiv wie eine Verbesserung um 20 g in der Neuwagenflotte (Abb. 1).

Insgesamt setzt der VDA mit seinen Mitgliedern auf vielfältige Lösungswege, die Mobilität noch umwelt- und klimafreundlicher zu gestalten, mit dem langfristigen Ziel der emissionsfreien Mobilität.

Hintergrund dieser Strategie ist, dass heute nicht (sicher) abseh- und planbar ist, wie sich die Technologie, die Kosten, die Infrastruktur sowie die gesellschaftliche Akzeptanz von Technologie sowie deren Nachfrage bis 2050 entwickeln werden.

Es ist daher wichtig, dass jedwede politische Regulierung die Bemühungen der Industrie hin zu einer umfassenden Betrachtung ermöglicht und unterstützt. Dies ist derzeit nur sehr eingeschränkt der Fall.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist eine gewisse Flexibilität. Eine gewaltige Transformation wie die Umstellung des Verkehrssystems zur Klimaneutralität in all ihren Facetten mit all ihren (meist bisher noch unbekannten) Folgeeffekten kann nicht durch die Politik am Reißbrett vorgeplant werden. Das heißt: Eine politische Strategie sollte eine Flexibilität erlauben, die der Umsetzung eine gewisse Robustheit gestattet für den Fall des Nichteintretens anfangs getroffener Annahmen (die Vergangenheit lehrt, dass letzteres keinesfalls ein seltenes Ereignis ist).

Im Hinblick auf das gesetzte Ziel eines langfristigen nachhaltigen Verkehrssystems im Sinn der Sustainability 3.0 (vgl. oben) kann es sinnvoll sein, eine Folgenabschätzung der verfügbaren Technologie- und Regulierungsoptionen vorzunehmen. Dafür haben (Bosschaert und Van Zuthem 2018) ein Anforderungskonzept für nachhaltige Systeme aufgestellt. Dies muss die folgenden drei Kriterien erfüllen:

1. Resilienz
2. Autonomie
3. Verteilungsgerechtigkeit

Was bedeutet das nun für das Beispiel Verkehr? Wie kann das Gedankengut von Business Sustainability 3.0, also „tiefer“ Nachhaltigkeit, praktisch angewandt werden?

1. Resilienz bedeutet die Fähigkeit eines Systems oder einer Lösung, auf sich verändernde äußere Parameter so zu reagieren, dass der Zielzustand unabhängig davon gehalten werden kann. Das erfordert, eine Strategie derartig robust aufzustellen, dass ein Ziel trotz des Versagens einer oder mehrerer Annahmen oder bei Eintritt unerwarteter Ereignisse dennoch erreicht werden kann – ein Prinzip, das in der Natur häufig vorzufinden ist. Weder die Industrie noch die Forschung oder die Politik kann die langfristige technische Entwicklung bis 2050 vorhersagen – selbst für den Zeitraum bis 2030 ist das riskant. In dieser Hinsicht erweist sich die derzeit zu beobachtende politische und regulatorische Fokussierung auf lediglich eine Technologie, nämlich die Elektromobilität als problematisch. Sollten die durchaus ambitionierten Annahmen für die Hochläufe nicht erreichbar sein, gerät die gesamte Zielerreichung und damit der Klimaschutz in Gefahr. Die möglichen Gründe hierfür sind zahlreich und reichen über mangelnde Ladeinfrastruktur über Akzeptanzprobleme beim Kunden, Lieferschwierigkeiten bei Rohstoffen oder Batteriezellen bis hin zu bisher nicht bedachten Risiken wie z. B. fraglichen Restwerten im Wiederverkauf. Auch wenn die Elektrifizierung sicherlich den Hauptteil der Klimaschutzbemühungen innerhalb des Verkehrssektors liefern wird und es sehr sinnvolle Einsatzbereiche für sie gibt: Im Sinn der Resilienz sollte nicht alles auf eine Karte gesetzt werden, sondern zusätzlich auch andere Lösungen, wie z. B. regenerative Kraftstoffe gefördert werden – und zwar nicht getrennt (in anderen Sektoren) sondern ineinander gekoppelt, um eine ganzheitliche Entwicklung zu ermöglichen. Ein regulatorisch vielversprechender Ansatz, um auch andere wichtige Umwelttechnologien neben der Elektromobilität zuzulassen, wäre z. B. die Ermöglichung der Erreichung der Flottengrenzwerte für Autohersteller nicht nur durch Elektromobilität, sondern auch durch CO₂-neutrale Kraftstoffe.
2. Autonomie bezeichnet die Freiheitsgrade für die einzelnen Akteure innerhalb eines Systems, eigene Entscheidungen zu treffen. Diese Entscheidungen müssen nicht immer rational sein und lassen sich für rund 80 Mio. Individuen allein in Deutschland auch nur schwer vorhersagen. Daher sollte auf einschränkende Elemente einer Verkehrspolitik wie Verbote, Reglementierungen des Verhaltens (z. B. Einfahrverbote, Tempolimit etc.) im Sinn einer sicheren Zielerreichung so weit wie möglich verzichtet werden. Robuste Ansätze der Zielerreichung sind solche, die den Menschen eine Wahlfreiheit für die eigene Mobilitätsentscheidung gewähren. Dieses Prinzip der Wahlfreiheit und der freien Entfaltung ist ein hohes Gut freier Gesellschaften und darf nicht vorschnell geopfert werden. Vorzuziehen sind Lösungen, die mit

der Wahlfreiheit des Kunden eine Erreichung des Klimaziels erlauben – und sei es dadurch, dass sie Elemente für die Lösung des Klimaproblems in die Vorkette verlegen. So könnte auch im Verkehrssektor fossiler Kraftstoff in bestimmtem Umfang ersetzt werden durch ein klimaneutrales Substitut mit denselben Anwendungseigenschaften. Auf diese Weise ergibt sich eine Lösungsalternative, die jedenfalls für bestimmte Verkehre zusätzliche Optionen eröffnet, eine volks- wie auch eine betriebswirtschaftliche Optimierung ermöglicht und dem Einzelnen zusätzliche Wahlfreiheit eröffnet.

3. Verteilungsgerechtigkeit bezeichnet den Sachverhalt, dass die Verteilung der Kosten für die Maßnahmen möglichst ausgewogen sein sollte und möglichst keine Verlierer, aber viele Gewinner haben möge. Auch dieser Aspekt hat für die Erreichung der Klimaziele hohe Relevanz. Werden an dieser Stelle politische Fehler begangen und Entwicklungen nicht zu Ende gedacht, so drohen dramatische Arbeitsplatzverluste (IAB 2018) und der Verlust ganzer Industrien. Auch kundenseitig sollte darauf geachtet werden, dass nicht einzelne (tendenziell ärmere) Teile der Gesellschaft von Mobilität ausgeschlossen werden, z. B. durch eine übermäßige Verteuerung von Energie, Transportketten, bestimmter Fahrzeuge oder gar das Aussterben bestimmter Fahrzeuggattungen wie Kleinwagen (Die WELT 2018). Vielmehr sollte ein Ansatz gewählt werden, der es innerhalb eines fairen Wettbewerbs allen Technologien erlaubt, zu zeigen was in ihnen steckt und zu welchen Preisen sie verfügbar sind – Stichwort Technologieneutralität. An dieser Stelle darf nicht vergessen werden: Kein anderes Mittel als der Wettbewerb hat in den letzten Jahrhunderten mehr Menschen aus Armut geholt und in Wohlstand gebracht.

Die Autoindustrie ist bestrebt, im Rahmen der Nachhaltigkeit die hier genannten drei Kriterien für Umwelt und Kunden zu erfüllen. Eine zukünftige Regulierung muss sich an Kriterien wie diesen messen lassen, um zu evaluieren, ob wichtige Grundsätze des nachhaltigen Wirtschaftens ermöglicht werden.

Das bedeutet konkret: Obgleich der politische Fokus derzeit auf der Elektrifizierung liegt, dürfen andere Optionen wie Power-to-X nicht vernachlässigt werden. Die Industrie steht mit vielfältigen Klimaschutztechnologien in den Startlöchern und ist – wenn die Rahmenbedingungen das zulassen – bereit zu investieren (BDI Klimapfade 2018). Entscheidend ist eine Gesamtstrategie, die den genannten Anforderungen entspricht und im Sinn einer umfassend gedachten Nachhaltigkeit das Unterziel des Klimaschutzes erreicht.

4 Fazit

Die Automobilindustrie richtet Produktion und Angebot immer stärker an den Prinzipien der Nachhaltigkeit aus. Dabei geht es darum, ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Ziele vertikal, also über alle Wertschöpfungsstufen hinweg, zu verankern und notwendiges, nachhaltiges Handeln sicherzustellen. Die Verantwortung

für ein nachhaltiges Wirtschaften sollte dabei gemeinsam getragen werden – von den Unternehmen, der Politik und der Gesellschaft. „Better Regulation“ sollte neben einer notwendigen und richtigen Umwelt- und Klimapolitik auch eine ausgewogene Industriepolitik und Beschäftigungssicherung in Einklang bringen. Die derzeit beschlossenen Regulierungen lassen diesen Einklang vermissen. So entstehen große Risiken für Unternehmen und deren Beschäftigte.

Die deutsche Automobilindustrie bekennt sich zur Nachhaltigkeit und zum konsequenten Klimaschutz: Sie unterstützt das Ziel eines weitgehend treibhausgasneutralen Straßenverkehrs und arbeitet mit Hochdruck an Produkten, Technologien und Dienstleistungen, um dieses Ziel bis zur Mitte des Jahrhunderts zu erreichen – und zwar unter Wahrung der individuellen Mobilität. Die Industrie ist überzeugt, dass es langfristig keine Alternative zu sauberen und klimaschonenden Fahrzeugen geben kann und versteht sich als innovativer Treiber der Entwicklung hin zu einer nachhaltigen individuellen Mobilität. Es ist dabei keine Frage, sondern liegt klar auf der Hand: Die Zukunft liegt im Antrieb durch regenerative Energie – seien es batterieelektrische Fahrzeuge, strombasiert hergestellte Kraftstoffe in Verbrennungsmotoren oder der Einsatz von regenerativem Wasserstoff in der Brennstoffzelle.

Durch dieses Technologiespektrum haben Deutschland und Europa die Chance, zum weltweiten Vorbild einer systemischen, sektorübergreifenden Klimapolitik zu werden und entsprechende Technologien zu entwickeln und zu exportieren. Hierfür ist die Unterstützung der Politik für einen breiten Technologiemarkt erforderlich.

Literatur

- BDI Klimapfade (2018) Burchardt J. et al., 2018. Klimapfade für Deutschland A Study by the Boston Consulting Group and prognos Berlin, Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. <https://bdi.eu/themenfelder/energie-und-klima/klima2050/#/artikel/news/klimaschutzplan-studie-als-solide-diskussionsgrundlage/>. Zugriffen: 5. Aug. 2019
- Bosschaert T, van Zutem H (2018) SiD quick guide – Symbiosis in Development v10.1 Rotterdam. http://thinksid.org/wp-content/uploads/2017/02/SiD-quick-guide_v010_web.pdf. Zugriffen: 5. Aug. 2018
- dena/LBST (2017) Stefan Siegemund, Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena), Patrick Schmidt, LBST – Ludwig-Bölkow-Systemtechnik GmbH, 2017. «E-FUELS» STUDY | The potential of electricity-based fuels for low-emission transport in the EU An expertise by LBST and dena Berlin
- Die WELT (2018) Nikolaus Doll, Dass E-Autos bald billiger werden, ist Wunschdenken der Verbraucher Die WELT – Online Ausgabe 18.11.2018 Berlin. <https://www.welt.de/wirtschaft/article184056942/Wer-auf-das-guenstige-Batterieauto-hofft-muss-noch-lange-warten.html>. Zugriffen: 18. Nov. 2018
- Dyllick T, Muff K (2015) Clarifying the meaning of sustainable business: introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability organization & environment 2016. 29(2):156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>, <https://doi-org.zu.idm.oclc.org/10.1177%2F1086026615575176>. Zugriffen: 12. Dez. 2018

- IAB (2018) Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Mönning et al. Elektromobilität 2035 – Effekte auf Wirtschaft und Erwerbstätigkeit durch die Elektrifizierung des Antriebsstrangs von Personenkraftwagen IAB Forschungsbericht Aktuelle Ergebnisse aus der Projektarbeit des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung /2018, ISSN 2195–2655
- Nationale Plattform Zukunft der Mobilität (2019) Wege zur Erreichung der Klimaziele 2030 im Verkehrssektor - Zwischenbericht der AG1 der Nationalen Plattform Zukunft der Mobilität Berlin. <https://www.plattform-zukunft-mobilitaet.de/wp-content/uploads/2019/03/Auszug-Zwischenbericht-032019-AG-1-Klima-der-NPM-Kap.-4-Schlussfolgerung-und-Ausblick.pdf>. Zugegriffen: 1. Aug. 2019
- Schaltegger S, Wagner M (2006) (Hrsg) Managing the business case of sustainability. Sheffield, Greenleaf
- Steger U (Hrsg) (2004) The business of sustainability. Building industry cases for corporate sustainability. Palgrave Macmillan, Houndmills
- United Nations (2015) Sustainable development goals. New York. <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>. Zugegriffen: 1. Sept. 2019
- VDA (2018a) Verband der Automobilindustrie, 2018. Jahresbericht. https://www.vda.de/dam/vda/publications/2018/VDA_JB_2018_DE.pdf. Zugegriffen: 5. Aug. 2019
- VDA (2018b) Verband der Automobilindustrie e. V., 2018. Mehr Klimaschutz durch eine bessere und umfassendere CO2-Regulierung für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge für die Zeit nach 2020. https://www.vda.de/dam/vda/publications/2018/Wirtschaft_und_Klima/2018-03-VDA-Position-CO2-Regulierung-Pkw-und-leichte-Nfz/2018-03%20VDA%20Position%20CO2%20Regulierung.pdf. Zugegriffen: 5. Aug. 2019
- VDA (2019) Verband der Automobilindustrie e. V., 2019. CO2-Bepreisung zur Erreichung der Klimaziele? VDA-Position zur aktuellen Debatte in Deutschland. https://www.vda.de/dam/vda/publications/2019/Positionspapier/VDA_4806_Positionspapier_CO2-Bepreisung_RZ.pdf. Zugegriffen: 5. Aug. 2019
- von Carlowitz HC (1713) Sylvicultura oeconomica oder Haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht Braun, Leipzig



Quelle Porträtfoto: Marcus Höhn / VDA

Dr. Martin Koers ist seit 1. Februar 2019 Geschäftsführer des Verbands der Automobilindustrie e. V. (VDA). In dieser Funktion ist er zuständig für die Herstellergruppe III, die Zulieferer, Mittelstand, Aftermarket, Entwicklungsdienstleister sowie Start-ups umfasst. Sie ist die zahlenmäßig größte unter den VDA-Mitgliedern. Zudem ist er verantwortlich sowohl für die Bereiche Kommunikation und Events – darunter die IAA Pkw und die IAA Nutzfahrzeuge – als auch für die Bereiche Economic Intelligence & Statistik sowie IT und Digitalisierung im VDA. Dr. Koers arbeitete nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Münster und Edinburgh zunächst am Institut für Marketing von Prof. Meffert. Nach seiner Promotion hatte er einen Lehrauftrag als Visiting Assistant Professor an der University of Illinois (USA) inne, bevor er 2002 zur Marke Ford wechselte. Hier war er u. a. als Vorstandsassistent, als Leiter einer Vertriebsregion sowie im Produktmarketing der Europa-Zentrale tätig. Seit November 2007 zeichnete er verantwortlich für die Wirtschafts-, Außenwirtschafts- und Klimaschutzpolitik im Verband der Automobilindustrie (VDA), bevor er im Februar 2019 die Aufgaben des VDA-Geschäftsführers übernahm.



Quelle Porträtfoto: Lorenz
Widmaier/[3wertig.com](https://www.3wertig.com)

Philipp Ellett ist Referent für Klimaschutzpolitik beim Verband der Automobilindustrie e. V. in Berlin. Erfahrungen sammelte er in Tätigkeiten in der Regulatory Strategy der Daimler AG in Stuttgart sowie bei einem internationalen Konsumgüterkonzern. Er studierte in Karlsruhe, Bonn und Friedrichshafen Wirtschaftsingenieurwesen sowie Betriebs- und Volkswirtschaft mit Nebenfach Philosophie. Sein Interesse gilt der interdisziplinären Betrachtung aktueller Fragestellungen im Spannungsfeld von Ökonomie, Technik und Gesellschaft. Parallel zu seiner hauptberuflichen Arbeit verfasst er an der Zeppelin Universität Friedrichshafen bei Prof. Dr. Dr. Moldaschl seine Dissertation, die der Frage nachgeht, wie ein klimaneutraler Straßenverkehr funktionieren kann und welche strategischen Implikationen dies für die Automobilindustrie hat. Als Gründer von PJE Consult hält er Vorträge und berät Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit.

CSR in der Druckindustrie: Greenprinting statt Greenwashing

Bettina Knappe und Julia Rohmann

1 Die Druck- und Medienindustrie im Überblick

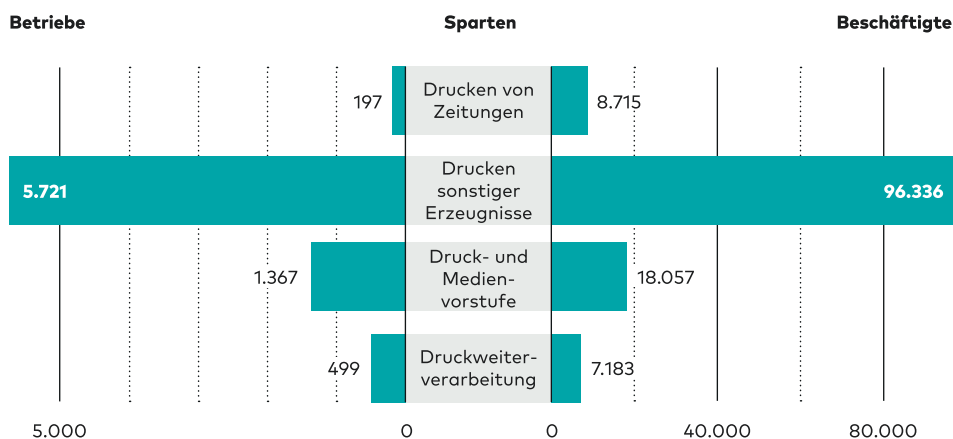
Rund 85 % der Aufträge für die Druckbranche kommen aus der inländischen gewerblichen Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung. Sie brauchen Verpackungen, Gebrauchsanweisungen, Formulare, Berichte, Plakate, Flyer, Kalender, Schilder und Etiketten. Sie ordern bedruckte Tapeten, Fußböden, Folien, Displays, Keramik, Chips, Batterien und Tastaturen, um damit wiederum ihre eigenen Märkte zu beliefern bzw. Deutschlands Bevölkerung zu informieren oder zu bedienen. Etwa 20 Prozentpunkte des Auftragsvolumens gehen auf das Verlagswesen zurück, also auf Zeitungen, Zeitschriften und Bücher. Rund 12 % des gesamten Bruttoproduktionswerts werden von privaten Kunden beauftragt. Für gedruckte Karten, Fotobücher oder individualisierte Puzzle geben die Deutschen etwa 2,3 Mrd. € aus. Weitere 10 % ihrer Produktion exportiert die deutsche Druckindustrie ins Ausland.

Die Druck- und Medienindustrie ist ein typisch mittelständischer Industriebereich. Sie besteht aus rund 7700 überwiegend kleinen und mittleren Betrieben mit insgesamt etwa 130.000 Beschäftigten. Produziert wird im Offset-, Tief-, Zeitungs-, Digital-, Endlos- und Siebdruck, aber auch Betriebe in der Medienvorstufe, Stempelherstellung sowie Druckweiterverarbeitung gehören zur Branche. Mehr als 80 % der Unternehmen haben weniger als 20 Beschäftigte. Gemessen an der Gesamtindustrie in Deutschland, gehört die Druck- und Medienindustrie zu den kleineren Branchen. Sie erwirtschaftet 1,2 %

B. Knappe (✉) · J. Rohmann
Bundesverband Druck und Medien e. V. (bvdm), Berlin, Deutschland
E-Mail: bk@bvdm-online.de

J. Rohmann
E-Mail: jr@bvdm-online.de

7784 Betriebe und 130.291 Beschäftigte



Berichtskreis: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am **Stichtag 30.06.2018**;
Quelle: Bundesagentur für Arbeit; **Berechnungen:** bvdm

Abb. 1 Aktuelle Betriebsstruktur der Branche. (Quelle: bvdm 2019)

der Bruttowertschöpfung und beschäftigt 2,2 % der Erwerbstätigen im gesamten Verarbeitenden Gewerbe in Deutschland. Der Jahresumsatz der Branche bewegt sich seit Jahren zwischen 20 und 21 Mrd. €. Die Wertschöpfung allein wäre jedoch ein unzulängliches Spiegelbild, um die Branche im Wertungsstab für Wirtschaft und Gesellschaft zu beurteilen. Denn die Verbreitung von Informationen, die Dokumentation von Sachverhalten, Vorgängen und Wissen gehören zu den wichtigsten Aufgaben einer aufgeklärten Gesellschaft (Abb. 1).

2 Starkes Engagement in der Bildung

Der Bundesverband Druck und Medien feierte im Jahr 2019 als ältester bundesweiter Branchen- und Arbeitgeberverband ein bemerkenswertes Jubiläum: er wurde 150 Jahre alt. Seit ebenso langer Zeit gibt es starke, organisierte Arbeitnehmervertretungen. Aber trotz aller tariflichen Auseinandersetzungen arbeiten die beiden Lager im Bereich Bildung seit 70 Jahren eng zusammen. So erarbeiteten die Tarifpartner – koordiniert von einem speziell dafür eingerichteten Zentral-Fachausschuss (ZFA) – eine völlig neue Ausbildungsordnung. Mit dieser verpflichten sie sich bis heute, fachliche Fragen der Berufsbildung in der Druckindustrie gemeinsam zu lösen und bundeseinheitliche Prüfungsaufgaben für alle Ausbildungsberufe der Branche zu erstellen. Darüber hinaus unterstützt die Verbandsorganisation die Betriebe mit Schulungseinrichtungen, in denen Auszubildende die

Gelegenheit haben, Inhalte zu vertiefen oder sich Techniken zu widmen, die in ihrem Ausbildungsbetrieb nicht vollumfänglich geschult werden können. Nicht zuletzt diese Rahmenbedingungen führen zu einer überdurchschnittlichen Ausbildungsquote in der Branche (über dem Durchschnitt des Verarbeitenden Gewerbes): Obwohl 80 % der rund 7700 Betriebe weniger als 20 Personen beschäftigen bzw. einige Sparten der Branche stark vom Medienwandel betroffen sind, bilden viele über den eigenen Bedarf hinaus aus.

Einheitliche Prüfungsaufgaben sind eine wichtige Voraussetzung für Chancengleichheit in der Ausbildung und im späteren Berufsleben. Sie sichern die bundesweite Qualität der Prüfungen und gewährleisten, dass die Prüfungsinhalte stets der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung der Praxis entsprechen.

Jedes Jahr werden einige hundert neue schriftliche Prüfungsaufgaben und komplette praktische Aufgaben für die Zwischen- und Abschlussprüfungen für rund 10.000 Auszubildende aus verschiedenen Ausbildungsberufen der Branche erarbeitet. Diese Arbeit leisten ehrenamtliche Arbeitgeber-, Arbeitnehmer- und Lehrervertreter, die in berufsspezifischen Prüfungsaufgaben-Erstellungsausschüssen zusammenarbeiten. Die ZFA-Geschäftsstelle stellt sämtliche Manuskripte und Vorlagen zusammen und versendet sie an die Kammern. Durch die kontinuierliche und systematische Zusammenarbeit der Tarifpartner gelingt es, konstruktiv und in sehr vertrauensvoller Arbeitsatmosphäre zu Lösungen zu kommen, die Arbeitgebern und Arbeitnehmern gleichermaßen dienen. Sie ist in der Bundesrepublik einmalig.

3 Vorreiter in nachhaltigem Umgang mit Rohstoffen

Die Verbände, die die Unternehmen aus den Bereichen Papierherstellung und -verarbeitung vertreten – also auch der Bundesverband Druck und Medien –, zeigen seit 1994 gebündelt Verantwortung für Ressourcen. In diesem Sinn gehen sie neue Wege, beziehen andere Industriezweige oder Organisationen ein und investieren in Technik und Forschung. Die Ergebnisse ihres Handelns waren und sind beispielgebend für andere Branchen; sie belegen, dass Nachhaltigkeit wirtschaftlich sein kann und auch, dass Konzepte der Selbstverpflichtung von Industrien die Ziele von Regierungen und der allgemeinen Öffentlichkeit erfolgreich unterstützen können.

Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft. Demnach soll nur so viel Holz geschlagen werden, wie wieder nachwachsen kann. Daher wurden sehr früh für die Waldbewirtschaftung Standards entwickelt, die ein nachhaltiges Wirtschaften ermöglichen. Die Forst-Labels FSC und PEFC, mit denen ein Großteil des heute im Einsatz befindlichen Papiers ausgezeichnet sind, geben sich solch einen Standard. Sie werden deshalb vom Bundesverband Druck und Medien für den Papiereinkauf unterstützt.

Für die Papierproduktion werden rund 20 % des gesamten Holzeinschlags verwendet. Dabei fällt das meiste dieses Holzes als Nebenprodukt in der Sägewirtschaft oder als Durchforstungsholz bei der Waldbewirtschaftung an. Im eigenen Interesse – um sich

diesen originären Rohstoff zu sichern – und mit Rücksicht auf die wichtige Funktion, die Wälder für das weltweite Klima haben, forstet die Papierindustrie mehr Wald auf, als sie benötigt. Die Waldfläche in Europa schrumpft also nicht, sondern sie wächst: Und zwar von 2005 bis 2010 um 512.000 Hektar. Das entspricht einer Fläche von 1,5 Mio. Fußballfeldern. Die Wälder sind heute nicht zuletzt wegen der Nachhaltigkeitsstandards über 30 % größer als in den 1950er-Jahren.

Rund 3000 verschiedene Sorten Papier werden in Deutschland produziert. Alle entsprechen besonderen Anforderungen der Kunden bezüglich ihrer Ausstattung und Qualität und die meisten werden bedruckt. Es entstehen Zeitungen sowie hochwertige Bücher, Kartons, Pappschachteln, Tüten oder Geldscheine. Bei einem Produktionsvolumen von 22,7 Mio. t im Jahr trägt Recycling in erheblichem Umfang zur Einsparung von Ressourcen in der gesamten Wertschöpfungskette Papierproduktion bei. Dieses Streben nach Nachhaltigkeit mit einer hohen Kreislaufführung von Fasern wollte frühzeitig realisiert werden. Dazu haben die Branchen entlang der Papierherstellung und -verarbeitung 1994 die Arbeitsgemeinschaft Graphische Papiere (AGRAPA) gegründet.

Sie setzt sich zusammen aus folgenden Organisationen:

- Bundesverband Druck und Medien (bvdm)
- Verband Deutscher Papierfabriken (VDP)/Gesellschaft für Papier-Recycling mbH (GesPaRec)
- P.R.INT. GmbH
- Bundesverband des Deutschen Papiergroßhandels (BVddP)
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV)
- Bundesverband Deutscher Anzeigenblätter (BVDA)
- Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ)
- Bundesverband Deutscher Buch-, Zeitungs- und Zeitschriften-Grossisten (Presse-Grosso)
- Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland (bevh)
- Börsenverein des Deutschen Buchhandels

Im Rahmen ihres formulierten Verantwortungsbewusstseins für die Umwelt haben sie gegenüber dem damaligen Umweltminister Klaus Töpfer eine offizielle Selbstverpflichtungserklärung abgegeben, die darauf abzielte, bis zum Jahr 2000 mindestens 60 % des grafischen Papiers in Deutschland zu recyceln.

Diese Selbstverpflichtung stellte sämtliche Partner der Wertschöpfungskette vor eine immense Aufgabe. Denn das bedeutete einerseits, eine bundesweit gut funktionierende Entsorgungslogistik aufzubauen und andererseits sämtliche privaten und gewerblichen Nutzer von Druckerzeugnissen über Papier als wiederverwertbares Abfallprodukt und die angestrebte Trennung von anderen Abfällen zu informieren. In gemeinsamer Anstrengung wurde die angestrebte Recyclingquote schließlich erreicht und mit der immer stärkeren Nutzung von Altpapier sanken der Einsatz von frischen Holzfasern sowie die bei der Produktion nötigen Wasser- und Energiemengen.

Damit war die AGRAPA-Erklärung eine der ersten und eine der wenigen funktionierenden, freiwilligen Selbstverpflichtungen der deutschen Industrie.

Dieser Erfolg sowie das zunehmende öffentliche Bewusstsein für nachhaltiges Wirtschaften motivierte die AGRAPA, den hohen Standard ihres Engagements beizubehalten. Im September 2001 überreichte die Arbeitsgemeinschaft daher dem seinerzeit amtierenden Umweltminister Jürgen Trittin eine zweite, weitergehende Erklärung.

Die Kerninhalte dieser neuen Selbstverpflichtung sind:

- Dauerhafte Einhaltung einer Verwertungsquote grafischer Papiere von 80 ± 3 %
- Fortsetzung der Bemühungen aller Mitglieder der „grafischen Papierkette“ zur Förderung des Recyclings ihrer Produkte
- Beratung der Kommunen in Fragen der Haushaltserfassung von Altpapier

Im Jahr 2010 wurde die Verpflichtung um den Aspekt ergänzt, die Qualität des Altpapierkreislaufs noch stärker zu fördern. So soll bereits bei der Herstellung von Papier noch stärker darauf geachtet werden, dass es optimal recycelbar ist. Das bedeutet, dass es z. B. unkompliziert von Farben oder anderen Stoffen befreit werden kann oder dass bestimmte Zusätze, die in manchen Druckverfahren verwendet werden, reduziert oder im Idealfall gar nicht mehr gebraucht werden. Um dieses Ziel zu erreichen, engagiert sich der Bundesverband Druck und Medien in Kooperation mit Mitgliedern der AGRAPA sowie Unternehmen aus der Druckindustrie im Bereich Forschung und Entwicklung. Denn das Ergebnis muss sowohl den Anforderungen der industriellen Fertigung, den Herausforderungen des Druckprozesses, den Sicherheitsvorschriften für Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und nicht zuletzt dem Anspruch an ein gut gedrucktes Produkt entsprechen. Erreicht wurde durch das Engagement, dass Zeitungen heute zu 100 % recycelbar sind bzw. aus 100 % recyceltem Papier hergestellt werden.

4 Die Klimainitiative der Druck- und Medienindustrie

Die Klimainitiative der Druck- und Medienverbände bietet Druckereien und somit auch deren Kunden die Möglichkeit, Druckprodukte möglichst umwelt- und klimafreundlich herzustellen. An der Initiative teilnehmende Betriebe werden in dem offiziellen Verzeichnis des Bundesverbands Druck und Medien geführt. Dieses Online-Verzeichnis – nutzerfreundlich präsentiert auf der Webseite www.klima-druck.de – hilft Kunden bei der Suche nach Unternehmen, die ihre bei der Produktion anfallenden CO₂-Emissionen ermitteln und durch den Kauf von CO₂-Zertifikaten neutral stellen können (Abb. 2).

Die Klimainitiative wurde bereits 2008 ins Leben gerufen. Heute, mehr als zehn Jahre später, haben sich viele Unternehmen der Druck- und Medienindustrie auf CO₂-freundliche Produktionen um- und eingestellt und für zunehmend mehr Kunden ist das ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Auswahl eines Dienstleisters.



Abb. 2 Klimainitiative der Druck- und Medienverbände. (Quelle: bvdm 2019)

Die Klimainitiative hat eine nachhaltige Strategie, da sie die folgenden Leitlinien verfolgt:

- Vermeiden, was vermeidbar ist (z. B. Umstieg auf Ökostrom, Einsparungen bei der Beleuchtung)
- Verringern des Ressourcenverbrauchs und Energiebedarfs (z. B. Umstieg auf LED-Lampen, prozessoptimierende Maßnahmen zur Reduzierung von Ausschuss)
- Kompensieren, was nicht vermieden oder verringert werden kann (Ausgleich anfallender CO₂-Emissionen durch Gold-Standard-Zertifikate)

Für diese Strategie haben die Druck- und Medienverbänden ein umfangreiches Maßnahmenpaket für die Unternehmen der Branche entwickelt.

4.1 Beratung der Betriebe zum Klimaschutz

Berater der Verbände vermitteln Betrieben in Inhouse-Schulungen das Wesentliche zum Thema Klima, Klimawandel, Klimaschutz und den damit verbundenen Herausforderungen. Durch eine Energieeffizienzanalyse kann häufig aufgezeigt werden, dass energieeffizientes Arbeiten durchaus positive Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens haben kann, denn gerade in energieintensiven Bereichen der Unternehmen zahlen sich Einsparungen oft schnell aus. Ziel ist es letztlich, auf Leitungsebene ebenso wie bei möglichst vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Verständnis für

betriebliche Maßnahmen zum Klimaschutz zu entwickeln, erste Ansätze für Maßnahmen aufzuzeigen und sie darüber hinaus auch zu befähigen, auf Fragen ihrer Kunden Antworten geben zu können.

4.2 Finanzhilfen

Um Beratungsleistungen und eventuell daraus folgende Maßnahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz in den Unternehmen finanziell verträglicher zu gestalten, existieren Vereinbarungen mit der KfW-Förderbank. Dadurch können Druck- und Medienbetriebe über den Sonderfond Energieeffizienz unbürokratisch und schnell Unterstützung in Anspruch nehmen. Der Sonderfond bezuschusst Energieeffizienzberatungen bei kleinen und mittleren Unternehmen und vergibt günstige Investitionskredite für Energieeinsparmaßnahmen.

4.3 Schulung der Betriebe zur CO₂-Bilanzierung

CO₂-Bilanzen sind zum einen abstrakt, zum anderen auch komplex. Betriebe, die die Beratung absolviert haben, erhalten Zugang zu dem vom bvdm entwickelten CO₂-Rechner. Mit ihm können sämtliche CO₂-Emissionen, die im Rahmen einer Produktion oder auch grundsätzlich im Unternehmen entstehen, erfasst werden. Die Betriebe lernen daher die dem Rechner zugrunde liegenden Zusammenhänge kennen; sie erfahren, wie solche Bilanzen aufgebaut sind, wie Rechenparameter hinterlegt werden und mit welcher Genauigkeit CO₂-Bilanzen zu erstellen sind. Damit wird sichergestellt, dass die Betriebe in der Lage sind, eine saubere und transparente CO₂-Bilanz für einzelne Druckproduktionen, ihre gesamte Produktionstätigkeit oder auch für das gesamte Unternehmen inklusive aller Betriebsbereiche zu erstellen.

4.4 Zugang zum CO₂-Rechner

Betriebe, die die Beratung und Schulung zur CO₂-Bilanzierung absolviert haben, erhalten Zugang zum CO₂-Rechner. Er wird von Mitarbeitern der Verbände eingerichtet und individuell auf die betrieblichen Gegebenheiten angepasst. Der entsprechende Maschinenpark wird im Rechner hinterlegt und die spezifischen Gebrauchsmaterialien werden eingepflegt.

4.5 Berechnung von CO₂-Emissionen

Zur einfachen Handhabung in den Druckereien wurde bei der Erfassung von CO₂-Emissionen, die das Unternehmen verursacht, ein online-basiertes CO₂-Rechentool entwickelt. Es basiert auf einem speziell auf die Belange der Druckindustrie

zugeschnittenen Bilanzierungsmodell und arbeitet gemäß DIN/ISO 14040, 14044 und 14067 sowie DIN/ISO 16759, also nach anerkannten Methoden für Life-Cycle-Assessments bzw. Carbon Balance Calculations. Der Rechner wird kontinuierlich weiterentwickelt. Die Rechenparameter und die einzusetzenden CO₂-Faktoren für Materialien sind mit Sorgfalt ermittelt und zur sicheren Seite hin bemessen. Anerkannte Datenbanken werden herangezogen und es wird mit soliden Branchenwerten der bvdm-eigenen Erhebungen gearbeitet. Auch die Zusammenarbeit mit Verbänden der Zulieferindustrie wird gepflegt, um Veränderungen innerhalb der Wertschöpfungskette erfassen zu können.

Da der CO₂-Rechner webbasiert ist, kann die Rechenbasis zentral bei neuen Ergebnissen aktualisiert und optimiert werden. Er ist so flexibel aufgebaut, dass individuell, d. h. mit betriebseigenen Rechenfaktoren gearbeitet werden kann. Es ist also kein

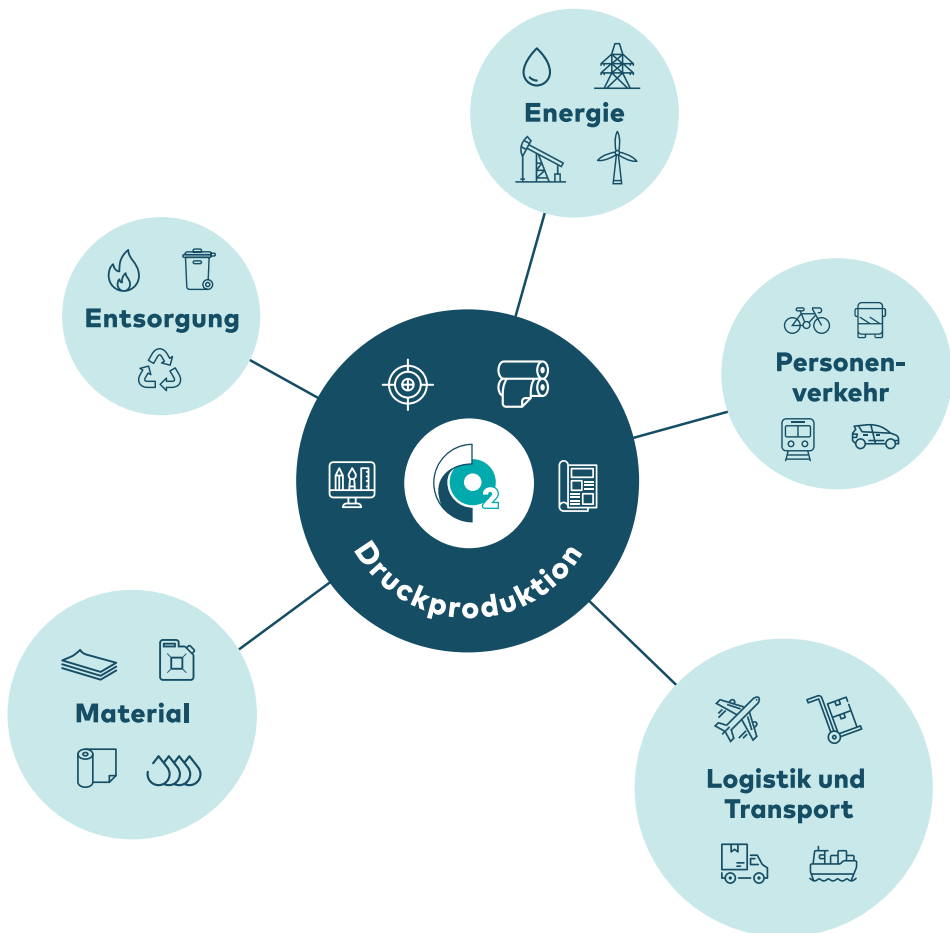


Abb. 3 Berechnung der CO₂-Bilanz. (Quelle: bvdm 2019)

starres, sondern jederzeit anpassbares und je nach betrieblicher Situation veränderbares Bilanzierungsmodell (Abb. 3).

Bei der Produktion von Druckerzeugnissen werden direkt und indirekt CO₂-Emissionen erzeugt. Mit dem ISO-konformen Rechenmodell werden alle wichtigen Einflussfaktoren abgedeckt.

4.6 Kompensation von CO₂-Emissionen verknüpft mit regionaler Verantwortung

Die Klimainitiative der Druck- und Medienverbände bietet die Kompensation unvermeidbarer CO₂-Emissionen für Druckerzeugnisse an. Unternehmen können für sich selbst oder im Auftrag ihrer Kunden Emissionsminderungszertifikate aus anerkannten nachhaltigen Klimaschutzprojekten ankaufen und stilllegen. Der bvdm arbeitet dafür mit der Firma ARKTIK zusammen. ARKTIK fördert hochwertige Klimaschutzprojekte und bietet eine kleinteilige auftragsbezogene Auszeichnung von Zertifikaten für Druckproduktionen. Die bei der Kompensation erworbenen CO₂-Minderungszertifikate investieren insbesondere in Projekte zur Förderung erneuerbarer Energien. Viel Wert wird dabei auf geprüfte und mit hohem Qualitätsstandard ausgezeichnete Klimaschutzprojekte gelegt, die neben der CO₂-Minderung auch die soziale und wirtschaftliche Situation der Projektregionen verbessern. Die Klimainitiative bietet daher ausschließlich Zertifikate aus hochwertigen Gold-Standard-Projekten an. Alle Klimaschutzprojekte von ARKTIK werden vor Ort von einer UNO-anerkannten Stelle überprüft. Das Prüfsiegel „Geprüftes Emissions-Zertifikate-Management“ gemäß TÜV NORD TN-CC 002 garantiert zusätzlich, dass ARKTIK die ausgewiesenen CO₂-Emissionen stets zu 100 % ausgleicht. Das Druckunternehmen oder auch sein Kunde haben die Möglichkeit auszuwählen, welches der sechs angebotenen Projekte durch den Ausgleich unterstützt werden soll.

4.7 Unterstützung bei der Selbstvermarktung klimafreundlich produzierender Betriebe

Die Betriebe erhalten über die Beratung und Schulung bzw. über ihr Engagement eine Urkunde. Diese ist für deren Kunden ein Beleg dafür, dass die Druckerei imstande ist, verlässliche CO₂-Bilanzen für ihre Druckproduktionen zu ermitteln, zu kompensieren und fair abzurechnen.

Jedes über den Rechner berechnete und kompensierte Druckerzeugnis darf mit dem Zeichen „Klimaneutral gedruckt“ gekennzeichnet werden. Und es erhält eine eindeutige Identifikationsnummer, mit deren Hilfe Kunden der Druckerei und auch deren Kunden Informationen zu dem entsprechenden Druckerzeugnis wie Kunde, Druckerei, Auflage, CO₂-Menge und das Projekt, in dem die Zertifikate stillgelegt wurden, im Internet nachverfolgen können (Abb. 4).

Abb. 4 Zeichen
„Klimaneutral gedruckt“.
(Quelle: bvdm 2019)



Zusätzlich erhalten die Druckunternehmen eine Urkunde, die die Stilllegung der Emissionen belegt. Diese Urkunden können Druckereien auch ihren Kunden zur Verfügung stellen, sodass diese ihr klimafreundliches Engagement z. B. durch Aushang in ihrer Geschäftsstelle belegen können (Abb. 5).

Mitglieder der Klimainitiative sind berechtigt, sich mit den Logos der Initiative zu präsentieren, um damit auf ihr Engagement hinzuweisen und letztlich für sich als verantwortungsbewussten Dienstleister zu werben. Da viele Auftraggeber mittlerweile Wert auf klimafreundliche Produktionen legen, sind die Logos eine wertvolle Hilfe beim Auswahlprozess eines Dienstleisters.

Da sich Möglichkeiten und Engagement der Unternehmen unterscheiden, bieten die Verbände drei verschiedene Stufen an.

1. Alle Unternehmen, die Mitglied der Klimainitiative sind, also entsprechend nachhaltig arbeiten, signalisieren dies mit dem in Abb. 6 dargestellten offiziellen Siegel der Verbände.
2. Unternehmen, die etwas weitergehen und bereits Emissionen kompensieren, die direkt in ihrem Haus anfallen (sog. direkte Emissionen nach dem Greenhouse-Gas-Protokoll), wie z. B. von Heizungen und Fahrzeugen, oder durch Energieerzeugung der vom Unternehmen hinzugekauften Strom- oder Fernwärmemengen entstehen, zeigen dies mit folgendem offiziellen Siegel (Abb. 7).
In diesem Logo steht der Zusatz, dass alle energiebedingten Emissionen vom Unternehmen durch Investition in Klimaschutzprojekte ausgeglichen wurden. Da hierfür eine Jahresenergiebilanz des Unternehmens aufgestellt und die insgesamt CO₂-Menge mit Klimaschutzzertifikaten stillgelegt wurde, enthält das Logo eine ID-Nummer zur Nachverfolgung sowie einen Gültigkeitszeitraum.
3. Unternehmen, die ihre gesamte Unternehmensbilanz kompensieren, also auch alle indirekten Emissionen, die im Rahmen der gesamten Wertschöpfungskette entstehen, weisen sich mit dem in Abb. 8 gezeigten Logo aus.

Im Zusatz steht ebenfalls, dass alle unternehmensbedingten Emissionen durch Investitionen in Klimaschutzprojekte ausgeglichen wurden. Da diese Unternehmen noch weitergegangen sind und auch die indirekten Emissionen (z. B. durch den Materialeinkauf Papier) mit Klimaschutzzertifikaten ausgeglichen wurden, enthält auch dieses Logo eine ID-Nummer zur Nachverfolgung sowie einen Gültigkeitszeitraum. Diese Unternehmen können grundsätzlich alle ihre Druckerzeugnisse mit dem Logo „klimaneutral gedruckt“ auszeichnen.



Abb. 5 Urkunde zur Emissionsstilllegung. (Quelle: bvd m 2019)

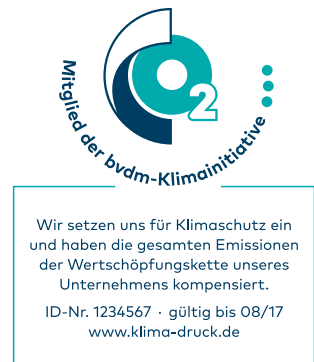
Abb. 6 Siegel – Stufe 1.
(Quelle: bvdm 2019)



Abb. 7 Siegel – Stufe 2.
(Quelle: bvdm 2019)



Abb. 8 Siegel – Stufe 3.
(Quelle: bvdm 2019)



Aufgrund der Nachhaltigkeit der Klimainitiative und der Tatsache, dass damit nachweislich die Ziele der Bundesregierung unterstützt werden, wurde sie bereits bei der Gründung (2008) vom Bundesumweltministerium und damit durch den damaligen Bundesminister

für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Sigmar Gabriel, unterstützt. Diese Unterstützung setzte sich ungebrochen fort und wurde im Jahr 2018 unter Bundesministerin Barbara Hendricks erneut offiziell bestätigt.

4.8 Zu guter Letzt

Der bvdm errechnet jedes Jahr seine unternehmensbezogenen CO₂-Emissionen und kompensiert diese bereits im dritten Jahr. Er arbeitete daher auch 2019 klimaneutral. Errechnet wird dieser Fußabdruck mit dem Klimarechner der Verbände Druck und Medien und wird mit Klimaschutzmaßnahmen im Projekt „Effiziente Kocher“ in Mali ausgeglichen.

Ökologisch effiziente Unternehmensführung bedeutet, sich systematisch damit zu befassen, um Schwachstellen und Optimierungspotenziale zu erkennen. Dabei reicht es aus Sicht der Druck- und Medienverbände nicht aus, sich ausschließlich auf Erkenntnisse im eigenen Unternehmen zu stützen. Mit den vom bvdm jährlich erhobenen Umweltkennzahlen erhalten Unternehmen aussagekräftige Informationen zu relevanten Schlüsselindikatoren wie Energie-, Wasser- und Materialverbrauch ihres Unternehmens und gleichzeitig Werte aus anderen Betrieben. Das Benchmarking hilft dabei, eigene Umweltleistungen mit anderen Betrieben zu vergleichen, ökologische Schwachstellen daraus abzuleiten und ökonomische Verbesserungspotenziale aufzudecken.

In einigen Bereichen der Druck- und Medienindustrie werden Lösemittel verwendet, d. h. es werden z. B. flüssige Druckfarben auf Lösemittelbasis eingesetzt. Während der Trocknung durch Verdampfen entstehen Emissionen, die gesundheitsschädlich sein können.

Diese Emissionen waren vor 20 Jahren 70 % höher als heute. Die Druck- und Medienindustrie hat die Luftreinhaltung früh als ein wichtiges Aufgabengebiet erkannt. Daher wurde auf Initiative des bvdm und gemeinsam mit Partnern aus der Wertschöpfungskette der Druckindustrie darauf hingearbeitet, durch die Substitution emissionsrelevanter Stoffe, durch neue Maschinen und Produktionstechniken, Kapselungen und die Umstellung von Verfahrensweisen die Emissionen spürbar zu senken. Darüber hinaus haben der bvdm und die Berufsgenossenschaft die Initiative „Emissionsarmes Drucken“ ins Leben gerufen. Die Initiative unterstützt Druckereien bei der Umstellung auf emissionsarme Reinigungsmittel. Bei der Auswahl unterstützt sie eine umfassende Datenbank.

5 Fazit

Lange bevor die deutsche Regierung im Jahr 2002 erstmalig eine Nachhaltigkeitsstrategie beschlossen hat, hat die Druckindustrie begonnen, nachhaltige Konzepte zu entwickeln. Freilich nicht immer und ausschließlich nur aus Altruismus. Aber gerade die vielen, oft sehr alten, familiengeführten Druck- und Medienunternehmen sind an einem

möglichst langfristigen, wirtschaftlichen Erfolg interessiert. Das Bewusstsein, dass dies vorausschauendes, verantwortungsbewusstes Handeln auf allen Ebenen erfordert, ist in der Branche lange verankert.

Umweltschutz ist für die Druckindustrie ebenso wenig ein Fremdwort wie soziale Verantwortung, z. B. im Bereich Bildung. Immer wichtiger allerdings wird das Verständnis, bei allen unternehmerischen Überlegungen gleichzeitig und gleichrangig alle Komponenten des Nachhaltigkeitsprinzips einzubinden. Dies tun viele Betriebe bereits und der bvdm sowie seine acht Landesverbände unterstützen sie dabei mit sehr konkreten Maßnahmen. Orientiert haben sie sich nicht zuletzt an der Charta der Agenda 21 von 1992. Somit bleibt abschließend festzuhalten, dass es bei Nachhaltigkeit immer auf das Zusammenspiel aus sozialem, wirtschaftlichem und gesellschaftlichen Einklang ankommt.

Literatur

bvdm (2019) Büro des Präsidenten. Bundesverband Druck und Medien e. V. (bvdm), Berlin



Bettina Knappe ist Dipl.-Kommunikationswirtin. Sie verantwortet die Öffentlichkeitsarbeit des Bundesverbands Druck und Medien und ist dessen Pressesprecherin. Bis 2013 leitete sie das Büro der Agentur Scholz & Friends in Brüssel und verantwortete u. a. die Klimaschutzkampagne der EU-Kommission und die Kampagne gegen Armut und soziale Ausgrenzung des EU-Parlaments. Zuvor war sie in der Standortmarketinggesellschaft des Bundes, den Agenturen Hill & Knowlton und MasterMedia und der EU-Kommission beschäftigt.

Quelle Porträtfoto: bvdm
(2019)



Julia Rohmann ist Diplom-Ingenieurin. Sie verantwortet die Bereiche Umweltschutz und Arbeitssicherheit beim Bundesverband Druck und Medien. Nach ihrem Studium des Technischen Umweltschutzes an der TU Berlin arbeitete sie als Wissenschaftliche Mitarbeiterin mit Lehraufgaben im Fachgebiet Limnologie (Gewässerkunde).

Quelle Porträtfoto: bvdm
(2019)

Daseinsvorsorge in planetaren Grenzen: Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung kommunaler Unternehmen

Carsten Wagner und Arved Lüth

1 Einleitung

Die gesellschaftliche Verantwortung kommunaler Unternehmen ist lange Zeit durch den Begriff der Daseinsvorsorge geprägt worden. Das hatte zur Folge, dass Nachhaltigkeit und später Corporate Social Responsibility (CSR) häufig nicht thematisiert, sondern als schon immer im Rahmen der Daseinsvorsorge mitgemeint behandelt wurden. Mit dem Begriff Daseinsvorsorge kann das Kerngeschäft kommunaler Unternehmen folgendermaßen definiert werden: „notwendige Leistungen für die Gesellschaft zu erbringen, die durch Marktversagen sonst nicht sicher zu gewährleisten sind“.

Damit ist schon der Anspruch der Nachhaltigkeit erfüllt: Nachhaltigkeit und CSR sind ja vermeintlich im Kerngeschäft der Unternehmen verankert. Auch wenn sich diese freundlich schulterklopfende Selbstvergewisserung in Reden, Artikeln und in Redebeiträgen auf Veranstaltungen recht stabil bewährte, hat sie doch heute Risse in ihrer Fassade bekommen. Wobei Fassade hier mitnichten meint, dass keine Substanz darunter zu finden wäre – das Gegenteil ist der Fall. Und gerade die selbstkritische Überprüfung, der Dialog und die Debatte zur Suche nach besseren Lösungen, die derzeit in vielen kommunalen Unternehmen stattfinden, zeichnen nicht nur gute Unternehmensführung, sondern auch eine offene Gesellschaft insgesamt aus.

Die letzten Jahre haben deutlich gezeigt, dass unternehmerische Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung heute mehr leisten müssen und auch durch

C. Wagner (✉)
VKU Verlag, Berlin, Deutschland
E-Mail: wagner@vku-verlag.de

A. Lüth
:response, Inh. Arved Lüth, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: Arved.Lueth@good-response.de

neue Technologien zu leisten imstande sind, als durch dieses Mitgemeintsein schon gemeint sein konnte. Einige Pioniere unter den kommunalen Unternehmen haben sich daher aufgemacht, ihre Beiträge zur gesellschaftlichen Verantwortung weiter zu verbessern und durch Berichterstattung nachvollziehbar und verbindlich darzustellen. Und kommunale Unternehmen bringen Kompetenzen mit, von denen auch Großunternehmen und erst recht digitale Plattformunternehmen lernen können. Umgekehrt bemühen sich kommunale Unternehmen, in ihren Prozessen stärker so definiert wie Großunternehmen und so agil wie die Start-ups der Digitalwirtschaft zu agieren.

2 Wer sind und was tun kommunale Unternehmen

Im Selbstverständnis des Verbands kommunaler Unternehmen e. V. (VKU) heißt es:

„Kommunale Unternehmen verfolgen primär keine privatwirtschaftlichen Zwecke, sondern sind dem Gemeinwohl verpflichtet. Sie dienen in unserem demokratischen System auf der Grundlage der kommunalen Selbstverwaltung dem Citizen Value, den Bedürfnissen der örtlichen Gemeinschaft. Sie bilden und sichern ein gemeinschaftlich orientiertes Vermögen. In einer wettbewerbsorientierten Wirtschaftsordnung gewährleisten sie im Interesse der Bürgerinnen und Bürger eine Dienstleistungsstruktur, die Marktkonzentrationen entgegenwirkt und sind integraler Bestandteil der sozialen Marktwirtschaft.“

Sie stehen damit für Lebensqualität vor Ort. Die im VKU organisierten rund 1500 Mitgliedsunternehmen sind vor allem in der Energieversorgung, der Wasser- und Abwasserwirtschaft sowie der Abfallwirtschaft und Stadtreinigung und TK tätig. Mit mehr als 268.000 Beschäftigten haben sie 2017 Umsatzerlöse von mehr als 116 Mrd. € erwirtschaftet und etwa 10 Mrd. € investiert. Aktuell engagieren sich rund 180 kommunale Unternehmen im Breitbandausbau.

Der Begriff der Daseinsvorsorge kam Anfang der 1930er-Jahre aus dem Mund des Philosophen Karl Jaspers zunächst als „Daseinsfürsorge“ daher und war mehr oder minder gleichbedeutend mit der planvoll gestalteten Volkswirtschaft. Auch der zum Begriff vielzitierte Staatsrechtler Forsthoff sprach zunächst von Daseinsfürsorge und meinte damit auch die Versorgung mit Gütern und Diensten, die die Menschen zum Dasein brauchen. Dazu zählte er die „Versorgung mit Wasser, Gas, Elektrizität“, „die Bereitstellung der Verkehrsmittel jeder Art, die Post, Telephonie und Telegraphie, die hygienische Sicherung, die Vorsorge für Alter, Invalidität, Krankheit, Arbeitslosigkeit und vieles andere mehr“ (zit. nach Holz-Rau et al. 2010).

„Die durch die Industrialisierung ausgelöste räumliche Verschiebung der Bevölkerung hat dazu geführt, dass sich der beherrschte Lebensraum des Einzelnen mehr und mehr verringerte (von Haus, Hof und Werkstatt zur Mietwohnung und dem Arbeitsplatz in der Fabrik), während die Technik den effektiven Lebensraum außerordentlich erweiterte. Mit dem beherrschten Lebensraum gingen dem Einzelnen die Sicherungen verloren, die seinem Dasein eine gewisse Eigenständigkeit verliehen. Nun war er auf Vorkehrungen angewiesen, die seiner sozialen Bedürftigkeit zur Hilfe kommen und die Daseinsführung

ohne beherrschten Lebensraum erst möglich machen: Gas, Wasser, elektrische Energie, Abwasserableitung, Verkehrsmittel usw. Die soziale Bedürftigkeit ist also unabhängig vom Vermögen. [...] Dieser Bedürftigkeit zu Hilfe zu kommen, ist staatliche Aufgabe geworden, wobei Staat im weiteren, auch die Gemeinden umfassenden Sinne verstanden sein soll. Was in Erfüllung dieser Aufgabe geschieht, ist Daseinsfürsorge.“ (Ernst Forsthoff)

Praktisch an allen Schnittstellen von kommunalen und privaten Leistungserbringern wird teils sehr polemisch diskutiert – wobei den Kommunalen tendenziell unterstellt wird, sie würden keinen Wert auf betriebswirtschaftliches Handeln legen, während umgekehrt die privaten sich mit dem Vorwurf konfrontiert sehen, ihnen ginge es nur um den Profit. An diesen Schnittstellen verlaufen die Debatten besonders erbittert, wenn kommunale Aufgaben verstaatlicht oder kommunale Aufgaben ausgeweitet werden sollen.

Zur Daseinsvorsorge zählen heute: Abfallentsorgung, Wasserwirtschaft, Energieversorgung, der ÖPNV, Sparkassen und Krankenhäuser. Diskutiert wurde und wird, welche dieser Leistungen auf jeden Fall vom Staat oder den Kommunen zu erbringen seien. Seit wenigen Jahren wird im Sinn der Weiterentwicklung von Daseinsvorsorge im 21. Jahrhundert auch die Versorgung mit Breitband als wesentlicher Bestandteil gesehen.

3 Was verstehen wir unter Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung?

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist ein Konzept, dass auf die kommunale Wirtschaft zugeschnitten scheint. Wurde lange Zeit der freiwillige Charakter des Engagements betont, zeigt sich in den letzten Jahren seit der neuen Definition der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2011 bzw. spätestens seit der Einführung der CSR-Berichtspflicht und der Umsetzung in nationales Recht ein anderer Diskurs. Sowohl für die Art als auch den Umfang des Engagements werden Regeln oder Mindeststandards gesucht und definiert; der Wirkungsnachweis und die zugehörige Berichterstattung gewinnen an Bedeutung. Das ist jedoch nur die europäische und eher formale Entwicklung des Konzepts.

Auch inhaltlich hat sich das Konzept CSR bzw. unternehmerische Nachhaltigkeit weiterentwickelt. Die erste Etappe dieser Entwicklung war die Erkenntnis, dass es bestimmte brancheneigene Themen gibt, zu denen ich mich als Unternehmen verhalten muss – ich kann keine Energie erzeugen, ohne substanzielle Beiträge zur Minderung von CO₂-Emissionen zu leisten, ich kann auch bald keine Abfallwirtschaft mehr betreiben, ohne zuverlässig auskunftsfähig zu sein über den tatsächlichen Verbleib aller von mir gesammelten Fraktionen, also die Transparenz über die Entsorgungswege herzustellen. So klar es scheint, dass es wesentliche Themen gesamter Branchen gibt, so wenig verbindlich waren diese Themen festgelegt. Die Branchenverbände nahmen die Themen auf und positionierten sich, wo sie es für notwendig hielten. Erst in jüngerer Zeit wurde in Nachhaltigkeitsratings festgelegt, welche Themen in welchen Branchen für Investoren und Stakeholder relevant sind.

3.1 Kommunale Unternehmen zwischen Daseinsvorsorge und Transformationsverantwortung

Nun liegt es mit der Agenda 21 in der DNS der nachhaltigen Entwicklung, dass sie diskursiv umgesetzt wird. Die reine Steuerung über Ziele schien lange gerade in der Wirtschaft nicht vermittelbar. Ein Projekt der deutschen Chemieindustrie, an dem einer der Autoren mitgewirkt hat und das als breiter Stakeholderdiskurs angelegt war, stellte 1996/97 fest: Nachhaltigkeit braucht den Dialog und die Kooperation lernender Organisationen. Damals las es sich eher, als sei Nachhaltigkeit damit erschöpfend beschrieben, denn die Diskussion über Ziele führte schnell zu erbitterten Debatten und Zielkonflikten. Tatsächlich war es eine – wenn auch sicher noch heute gültige – Aussage zum Wie der Umsetzung in unseren Breiten.

Das Was wurde erst kürzlich im Rahmen eines Zielsystems auf globaler Ebene definiert. Die Tatsache, dass mit den 17 globalen Zielen (Sustainable Development Goals, SDG) der Vereinten Nationen seit 2016 ein Rahmen geschaffen wurde, zu denen sich beinahe der gesamte Globus verpflichtet hat, bedeutet daher auch nicht, dass die Ziele jetzt planwirtschaftlich umzusetzen seien. Die Wirtschaft als Schlüsselpartner wird immer wieder benannt und auch die Kooperation wurde als eigenes Ziel – das Ziel 17 – aufgewertet und festgestellt, dass ohne Kooperation die Ziele nicht zu erreichen seien. Wir hoffen mit den Vereinten Nationen, dass sich Unternehmen hier in einer Transformationsverantwortung sehen.

4 Veränderte Bedingungen: Daseinsvorsorge im „safe operating space“

Die Bedingungen für Daseinsvorsorge und unternehmerische Nachhaltigkeit haben sich massiv geändert, auch wenn sie immer noch meist mit den Lösungsstrategien der 1960er- bis 1990er-Jahre bearbeitet werden. Inzwischen hat sich – vielleicht durch Dialog und Kooperation lernender Organisationen, vielleicht durch einen Generationenwechsel, vielleicht durch wissenschaftliche Durchbrüche – herausgestellt: Wenn wir heute als Unternehmen nicht innerhalb der neun „planetaren Grenzen“ (Rockström et al 2009; Steffen et al 2015) handeln, können wir nicht nachhaltig sein. Das bedeutet, dass die von uns direkt und indirekt bewirkten Konsequenzen, nicht zu einem Überschreiten der Grenzen führen dürfen, wenn wir uns als nachhaltig bezeichnen wollen. Das sind die ökologischen Grenzen.

Nun sind die ökologischen Grenzen nicht ohne Weiteres auf Kosten sozialer Grenzen durchsetzbar. Einschränkungen im wirtschaftlichen Wohlstand oder im Verlust von sozialem Prestige sind nicht anzuordnen, sie basieren immer auf einer überzeugenden Darstellung und einer als freiwillig empfundenen Annahme. Kate Raworth hat ein stark vereinfachtes Modell des sozialen Fundaments zusammengestellt, das sie mit dem Modell der planetaren Grenzen verknüpft (Raworth 2017). Hinter diesem Modell steht

die Hypothese, dass auch das gesellschaftliche Fundament Belastungsgrenzen oder Knappheiten hat, die es zum Erodieren bringen können. Das wären soziale Grenzen, die zu berücksichtigen sind.

Auch ökonomisch wurden Grenzen definiert. So ging Herman E. Daly schon seit Anfang der 1970er-Jahre in seinen Arbeiten zur Steady State Economy davon aus, dass die Wirtschaft eigentlich auf einem optimalen Niveau zwischen Bevölkerung und physischem Kapitalstock balanciert werden sollte. Bei der derzeitigen Übernutzung stößt sie an physische Grenzen, in die sie eingebettet ist. Wachstum ist heute demnach kein Wachstum mehr, sondern Verbrauch des Kapitalstocks, auf dem unser Wohlstand aufgebaut ist.

Daniel Dahm arbeitete heraus, dass bei der politischen wie unternehmerischen Nachhaltigkeit, wie wir sie bislang kennen, noch fast immer das Verdikt „besser ist noch nicht gut“ zutrifft (vgl. Dahm 2019). Er schlägt eine Benchmark (Sustainability Zeroline) vor, die anzeigt, ab wann wir von einer nachhaltigen Handlung, Organisation, Branche oder Gesellschaft sprechen sollten. Alles, was unter dieser Nulllinie liegt, sind inkrementelle Verbesserungen: etwas weniger Schädlichkeit bei weiterer Schadstoffbelastung, Effizienzverbesserungen bei insgesamt zu hohem Verbrauch. Eine solche Nulllinie suggeriert aber auch, dass oberhalb der Null auch noch Handlungsoptionen sind. Tatsächlich sind es diese Aktivitäten oberhalb der Linie, die heute für verantwortungsvolle Unternehmen angezeigt sind. Es sind Aktivitäten, die im Rahmen einer aufbauenden oder regenerativen Wirtschaft die Lebensgrundlagen wiederherstellen oder mindestens verbessern wollen. Auf Basis besseren ökologischen, sozialen und ökonomischen Erkennens und Handelns schafft Wirtschaft in diesem Modell neues Leben.

► *Wir schlagen vor, den Begriff der Daseinsvorsorge durch das Konzept der Nachhaltigkeit zu präzisieren: Daseinsvorsorge findet im Rahmen der planetaren Grenzen und auf dem Fundament einer gerechten und glücklichen Gesellschaft statt und führt zu einer regenerativen Wirtschaft. Daseinsvorsorge liefert substanzielle Beiträge zum Erreichen der 17 globalen Ziele der Agenda 2030.*

5 Das Management von Nachhaltigkeit: Unternehmensführung im „safe operating space“

Klar scheint zu sein, dass die klassischen Managementregeln und Kreisläufe nicht mehr das Problem lösen können. Große Unternehmen aber auch kleine Unternehmen, die sich neuer Technologien bedienen, können eine derartig große Auswirkung haben („too big to be sustainable“) oder eine derartig kritische Angriffsfläche bieten („too vulnerable to be sustainable“), dass sie die Konsequenzen ihres Handelns nicht mehr verantworten können. Das heißt, dass in der Wirtschaft schon heute und mehr noch künftig der „safe operating space“ für viele Unternehmen und einige sehr konzentrierte Branchen weder vom Staat noch von den Unternehmen selbst eingehalten werden kann, weil die Zurechenbarkeit von Verantwortung, aber auch Kontrolle und damit letztlich Legitimation fehlen.

Hier sollen jetzt nicht die Konsequenzen ausgeführt werden, die diese Lage für die Politik hat, aber für Unternehmen bedeutet sie: Unternehmen, die bedeutende negative, vielleicht auch positive Konsequenzen bewirken können, müssen an Legitimität gewinnen. Sie müssen ihre Verantwortungsfähigkeit klären, mehr Rechenschaft ablegen, das Vorsorgeprinzip berücksichtigen, den Dialog mit ihren Stakeholdern intensivieren, kurz: sie müssen auch das tun, was kommunale Unternehmen über Jahrzehnte gelernt haben – sie müssen politischer werden.

Was heißt nun „politischer werden“? Es heißt auf keinen Fall, dass man die schlechten Angewohnheiten der heutigen Politik übernehme: Ausgleich zulasten Dritter (Leidtragende sind meist Entwicklungsländer oder die Natur) zu erzielen, Dinge schon durch Ankündigung ihrer Erledigung als erledigt betrachten, keine persönliche Verantwortung zu übernehmen oder Lobbyinteressen Vorrang vor dem Gemeinwohl zu gewähren. Wenn wir schreiben „Unternehmen müssen politischer werden“ haben wir ein optimistisches Verständnis von Politik: Das Gemeinwesen gestalten, Verantwortung für Gemeingüter zu organisieren und kommenden Generationen die gleichen oder bessere Lebenschancen in einer intakten Natur zu ermöglichen, im Dialog mit freien und mündigen Bürgern dieses Ziel zu erreichen. So wie wir ein politisches Verständnis von Nachhaltigkeit haben, so haben wir ein politisches Verständnis von der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft.

5.1 Wesentlichkeit – ein Kompass für Nachhaltigkeit

Die Bestimmung wesentlicher Themen ist ein Versuch, mehr Verbindlichkeit für unternehmerische Nachhaltigkeitsziele zu definieren und dabei auch unternehmerische Klugheit walten zu lassen, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Wesentlichkeitsanalysen sind durch verschiedene Interessen und Quellen gespeist. Ursprünglich sind Elemente der strategischen Früherkennung darin enthalten. Je nachdem, wie rigoros sie durchgeführt werden und wie viel externe, informierte Sicht das Unternehmen zulässt, können hier für die Unternehmensführung sehr wichtige Kenntnisse gewonnen werden. Im einfachsten Fall ist sie einfach eine gut legitimierte Auswahl von Schwerpunktthemen.

Unternehmerische Nachhaltigkeit kann nur erreichen, wer sich mit den für das eigene Geschäft wesentlichen Themen strategisch befasst (*Prinzip der Wesentlichkeit*). Nachhaltigkeit ist wie oben angedeutet ein sehr umfassendes, gesellschaftspolitisches Konzept. Keine Organisation kann zu allen Themen und Anforderungen nachhaltigen Wirtschaftens gleichermaßen einen Beitrag leisten. Für Unternehmen ist es daher entscheidend, die wesentlichen Handlungsfelder zu identifizieren, in denen sie Verantwortung übernehmen wollen und können. Diese Handlungsfelder liegen im Kernbereich der unternehmerischen Tätigkeit.

Für jede Branche und jedes Unternehmen hat Nachhaltigkeit unterschiedliche Ausformungen, daher verlangen auch internationale Berichtsstandards heute diesen ersten Schritt: Die Definition der wesentlichen Themen eines Unternehmens. Alle anerkannten

Berichtsstandards basieren auf dem Prinzip der Wesentlichkeit. Bekannte Beispiele sind die Global Reporting Initiative (GRI), die Integrierte Berichterstattung des International Integrated Reporting Council (IIRC), die 2017 eingeführte CSR-Berichtspflicht für große, kapitalmarktorientierte Unternehmen (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) oder der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK).

Wesentlich können übergreifende Themen sein wie Klimawandel, Menschenrechte, Antikorruption, Branchenthemen und spezifische Unternehmensthemen (z. B. Wirtschaftlichkeit, attraktiver Arbeitgeber, Standortfragen, lokales Engagement). Dabei steht nicht nur jede Branche, sondern auch jedes Unternehmen vor eigenen, spezifischen Herausforderungen – seinen wesentlichen Themen.

5.2 Ohne Stakeholder keine Wesentlichkeit

Noch einmal – auch wenn mancher Experte gern den Anschein erweckt: Nachhaltigkeit ist kein naturwissenschaftliches Modell, in dem es ein einfaches Richtig oder Falsch gibt. Nachhaltigkeit ist eher eine Leitidee wie Freiheit oder Demokratie, die Unternehmen im Dialog mit ihren wichtigen Anspruchsgruppen (Stakeholder) kontinuierlich fortentwickeln. In diesem Prozess wird dann klar, was Nachhaltigkeit konkret bedeutet. Daher ist die Einbindung von Stakeholdern nicht nur im Qualitätsmanagement (ISO 9000) gefragt, sondern sie ist auch Kernbestandteil von unternehmerischer Nachhaltigkeit.

Auch bei der Bestimmung der wesentlichen Themen sollte die Perspektive der wichtigsten Anspruchsgruppen (Stakeholder) berücksichtigt werden: Welche Erwartungen haben Gesellschafter, Politik, Kommune, Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Anwohnerinnen und Anwohner, Vereine oder andere Stakeholder an das Unternehmen? Den Prozess zur Auswahl der bedeutenden Nachhaltigkeitsthemen aus Unternehmens- und Stakeholdersicht nennt man Wesentlichkeitsanalyse.

Zentral ist für die Außensicht, dass Stakeholder das Unternehmen zumindest in Teilbereichen beurteilen können und dass die Stakeholder eine gewisse Unabhängigkeit wahren können bzw. noch nicht zu sehr die Innensicht eines Gremiums angenommen haben. Das passiert allerdings dann, wenn die Stakeholder aus einer starken Abhängigkeit (Bergbau in einer Bergbauregion, Digitales in einem Digital Valley, Lieferanten und Einkäufer) heraus agieren und argumentieren.

Um robuste und aktuelle Erkenntnisse aus der Wesentlichkeitsanalyse zu ziehen, sollte sie im Unternehmen jährlich oder mindestens zweijährlich durchgeführt werden.

5.3 Unternehmen ohne Grenzen – die Relevanz der Lieferkette

In der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist es außerdem üblich, auch soziale und ökologische Auswirkungen in der Wertschöpfungskette zu betrachten: Können dort ökologische oder soziale Risiken (Menschenrechtsverletzungen, Kinderarbeit) bestehen?

Hier gilt es selbstverständlich Augenmaß zu haben. Ein durchschnittliches Unternehmen kann unmöglich für jeden Lieferanten über alle Stationen bis zum Rohstoff Verantwortung übernehmen, auch wenn dies mancher Vorreiter schon tut. Aber es kann zunehmend mehr Transparenz hierüber erlangen und mit wichtigen Lieferanten zusammenarbeiten. Das hilft beim Risiko- und Qualitätsmanagement. Die Wesentlichkeitsanalyse kann helfen, hier sinnvolle Prioritäten zu setzen. Auch wenn es zunächst schwierig erscheinen mag: Nachhaltigkeit bietet einen willkommenen Anlass, mit Kunden in den Dialog zu treten. Und wie eine wissenschaftliche Studie zeigte, erhöht dies die Kundenloyalität (Stierl und Lüth 2015).

5.4 Der Finanzmarkt und die Transformation zur Nachhaltigkeit

In den USA unternahm seit 2011 schließlich das Sustainability Accounting Standards Board (SASB) den recht gründlichen Versuch, diejenigen Nachhaltigkeitsthemen für 77 Branchen herauszuschälen, die für Investoren relevant sind. Diese von SASB identifizierten wesentlichen Themen haben insofern besondere Bedeutung, weil sie für Unternehmen erhoben wurden, die in den USA an der Börse gelistet sind und entsprechenden Publikationspflichten an der United States Securities and Exchange Commission (SEC) unterliegen. Inzwischen wird das Rahmenwerk sehr viel breiter als Orientierung genutzt.

Zu diesen Minimalthemen kommen aus Sicht von relevanten Stakeholdern und damit des vorregulatorischen Raums weitere Themen hinzu, die noch vor wenigen Jahren komplett der Freiwilligkeit überlassen schienen. Unternehmen müssen zunehmend auskunftsfähig sein zur Achtung der Menschenrechte in der Lieferkette (der Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte wurde 2016 beschlossen), zur Abfallvermeidung, zur Vermeidung von Massentierhaltung, zur Produktion in kontroversen Staaten u. a. und engagieren sich zunehmend präventiv in diesen Bereichen.

Künftig wird unter dem Begriff Sustainable Finance eine Fülle von Standards, Ratings, Regulierungen (insbesondere aus Brüssel), Steuerung von Kapitalströmen und Devestitionen sowie Positionierungen durch Kapitalmarktakteure erfolgen. Zunächst betroffen hiervon ist auch die kommunale Energiewirtschaft: Insbesondere sind alle fossilen Energieträger und die zugehörigen Technologien von einer Entwertung des kohlenstoffbasierten Anlagevermögens und Devestition durch Kapitalgeber bedroht. Hier spricht man dann von „stranded assets“.

6 Transformationsverantwortung in den Branchen Abfallwirtschaft und Energie

Um kommunalen Unternehmen beim Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu unterstützen, hat der VKU als Spitzenverband der kommunalen Wirtschaft gemeinsam mit Unternehmen und begleitet durch das Beratungsunternehmen :response eine solche

Wesentlichkeitsanalyse in zwei Branchen durchgeführt: in der Abfallwirtschaft und Stadtreinigung sowie in der Energiebranche. Sowohl in der Abfallwirtschaft als auch bei den Energieversorgern wurden die wesentlichen Themen mit einer Arbeitsgruppe aus engagierten Unternehmen der Branche gemeinsam mit hochrangigen Stakeholdern ermittelt.

Dabei wählte zunächst die Arbeitsgruppe aus relevanten Entsorgern bzw. Stadtwerken die wesentlichen Themen aus Sicht der Unternehmen der Branche aus. Dies baute auf einer Analyse der wichtigsten Standards im Nachhaltigkeitsreporting, von Branchenleitlinien sowie aktueller Branchentrends und -themen durch :response auf. Um die externe Perspektive mit einzubeziehen und die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse belastbarer zu machen, wurden in einem zweiten Schritt Stakeholder um ihr Feedback gebeten. In einem Stakeholderdialog diskutierte die Arbeitsgruppe die aus Branchensicht ermittelten Themen mit Vertreterinnen und Vertretern aus Politik und Verwaltung, dem Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung, Wissenschaft, Wirtschaftsverbänden, Stiftungen, Gewerkschaften sowie weiteren Experten (Abb. 1).



Abb. 1 Wesentliche Themen in der Abfallwirtschaft und Stadtreinigung. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Abb. 1 zeigt, welche Nachhaltigkeitsthemen für die Abfallwirtschaft und Stadtreinigungen zentral sind: Transparenz, Schließung der Stoffkreisläufe, Klima- und Umweltschutz, Stadtsauberkeit und Winterdienst, Abfallvermeidung und Kundenorientierung. Hinzu kommen vier weitere Themen, die von der Branche und den Stakeholdern als Basisthemen eingestuft wurden: wirtschaftliche Leistung, Compliance, Mitarbeiterorientierung und Transformationsrolle der Branche. Auch diese Basisthemen sind wesentliche Themen. Es herrschte jedoch Einigkeit bei Unternehmensvertretern und Stakeholdern: Abfallwirtschaft und Stadtreinigungen können einen spezifischen Beitrag in den Feldern Klimaschutz, Schließung von Stoffkreisläufen, Abfallvermeidung und Stadtsauberkeit leisten, den keine andere Branche leisten wird. Kundenorientierung und hohe Transparenz sind zudem prioritäre Handlungsfelder, um erfolgreich und glaubwürdig handeln zu können. Diese Themen wurden daher gegenüber den Basisthemen wirtschaftliche Leistung, Mitarbeiterorientierung, Compliance und Transformationsrolle priorisiert (Abb. 2).

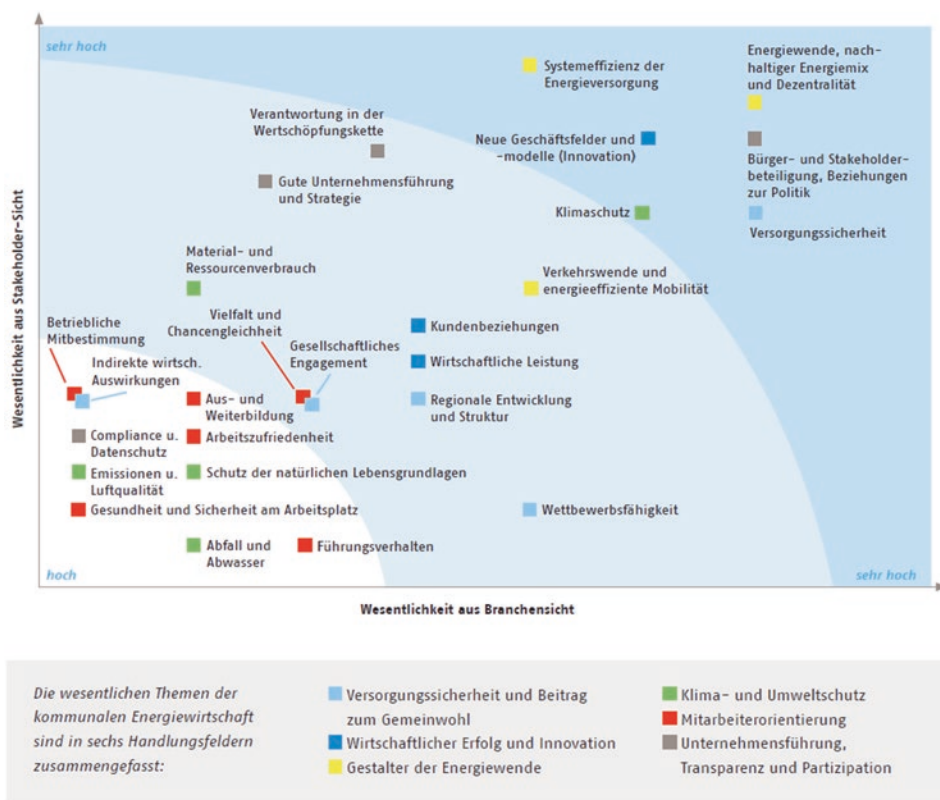


Abb. 2 Wesentliche Themen in der kommunalen Energiewirtschaft (Quelle: Eigene Darstellung)

In der Wesentlichkeitsmatrix der kommunalen Energiewirtschaft sind die wesentlichen Themen der Branche nach ihrer Priorität aus Unternehmens- und Stakeholdersicht geordnet. Hierbei ist zu beachten: Alle in der Matrix enthaltenen Punkte sind wesentlich, denn sie wurden von Branchenexperten aus einer Vielzahl von Themen ausgewählt und als relevant eingestuft. Eine herausragende Bedeutung haben die Punkte im rechten oberen Teil der Matrix. Hier finden sich v. a. Branchenthemen – also Felder, in denen die Energiewirtschaft am meisten Wirkung für eine nachhaltige Entwicklung entfalten kann. Die zentralen Zukunftsthemen der Energiewirtschaft sind aus Unternehmens- und Stakeholdersicht die Energiewende und damit verbundene Herausforderungen: die Gewährleistung der Versorgungssicherheit, die Effizienz der Energieerzeugung, der Klimaschutz, die Entwicklung neuer Geschäftsfelder sowie die Beteiligung von Bürgern, Politik und weiteren Stakeholdern. Im linken unteren Teil der Wesentlichkeitsmatrix finden sich Themen, die zwar auch sehr wichtig sind, bei denen aber aus Sicht der Branche und der Stakeholder kein dringender Handlungsbedarf besteht. Dies sind in erster Linie Themen, die bereits strengen gesetzlichen Regelungen unterliegen – wie z. B. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Compliance, Datenschutz oder der Schutz natürlicher Lebensräume. Zusätzlich finden sich hier personalbezogene Aspekte wie Arbeitszufriedenheit, Führungsverhalten oder betriebliche Mitbestimmung, also unternehmensinterne Herausforderungen.

6.1 Transparenz herstellen – mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex

Was bringt nun eigentlich eine Integration von Nachhaltigkeit ins Kerngeschäft und die Berichterstattung darüber? Sie ermöglichen eine kompakte Gesamtschau auf die Leistung der Unternehmensführung, auf die Wirkungen und Nebenwirkungen des unternehmerischen Handelns. Das hat den Effekt, dass Kunden, Bewerbern, regionalen Akteuren und Mitarbeitern das Geschäft erklärt wird. Und es zeigt, welche Leistungen gerade dieses Unternehmen für die Gesellschaft erbringt: Durch seine Dienstleistungen, als Wirtschaftsfaktor und Arbeitgeber vor Ort und durch Engagement für die Region. Ganz besonders gilt dies für kommunale Unternehmen. Dies ist ein starkes Plus in puncto Arbeitgeberattraktivität. Vor allem aber bringt es die Organisation in Bewegung: Wichtige Themen werden angepackt, die im Tagesgeschäft liegen geblieben sind, wie es sich schon in Dutzenden Unternehmen gezeigt hat. Man kann sich dabei durchaus überraschen lassen, welche kundenfreundlichen Ideen sich mit Nachhaltigkeit realisieren lassen. Nachhaltigkeit muss eben nicht wehtun.

Der Nachhaltigkeitsrat der Bundesregierung hat – für manchen überraschend – ein praktisches Werkzeug veröffentlicht, das mit Praktikern, Wissenschaftlern und anderen Experten entwickelt wurde: den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Im Zuge der 2017 eingeführten CSR-Berichtspflicht hat dieses Instrument eine weitere Konjunktur erlebt. Der Kodex ist aber nicht nur geeignet, die EU-Berichtspflicht zu CSR zu

erfüllen. Mit der richtigen Vorgehensweise hilft er vielmehr, Nachhaltigkeit systematisch in die Kernbereiche des Unternehmens zu integrieren. Und das ist im Zweifel wesentlich interessanter für ein Unternehmen.

Der DNK fragt in 20 Kriterien nach den wichtigsten Eckpunkten für eine nachhaltige Unternehmensführung. Dazu schlägt er Indikatoren vor, die zum Erheben von Kennzahlen gedacht sind; 80 % dieser Indikatoren sind ohnehin für die Unternehmensführung größerer Unternehmen wichtige Kennzahlen (Arbeitsunfälle, wirtschaftliche Kennzahlen, Energieverbräuche, Antikorruption, Umgang mit dem demografischen Wandel etc.). Was für Unternehmen jedoch häufig noch nicht Standard ist, ist die Bilanzierung von CO₂-Emissionen, wozu der DNK einen Anlass bietet.

7 Gute Beispiele: Initiativen kommunaler Unternehmen

Das gesellschaftliche Engagement kommunaler Unternehmen ist vielfältig. Im Folgenden sind Projekte aus dem Bereich der Abfallwirtschaft und Stadtreinigungen sowie der Energiewirtschaft zusammengestellt, um dadurch Transformationsverantwortung innerhalb und außerhalb des Kerngeschäfts zu illustrieren. Aus allen Unternehmen gäbe es mehr zu berichten und auch aus anderen Unternehmen gibt es gute Beispiele. Alle Beispiele könnten aber ein Ausgangspunkt sein, das Unternehmen und Kommunen auf den Weg zu einer größeren Transformation zu führen.

Stadtreinigung Hamburg: Elektroschrott durch Wiederverwendung vermeiden

In den STILBRUCH-Gebrauchtwarenkaufhäusern der Stadtreinigung Hamburg (SRH) können Kundinnen und Kunden gut erhaltene, gebrauchte Möbel, Lampen, Zimmerpflanzen, Haushaltswaren und -geräte, Geschirr, Bücher, Kinderspielzeug, Kleidung, Fahrräder und vieles mehr zu kleinen Preisen erstehen. STILBRUCH erhält die Waren aus den Sammlungen auf den Recyclinghöfen, über Anlieferungen von Privatpersonen direkt an den Kaufhäusern und aus der Sperrmüllabfuhr. Die Sperrmüllabfuhr erfolgt dabei extra schonend, um wiederverwendbare Gegenstände nicht zu beschädigen. Insgesamt kommen so pro Tag fünf bis sechs Lkw-Ladungen an gebrauchten Gegenständen zusammen. Geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kaufhäusern und auf den Recyclinghöfen begutachten die Waren. Zwei zertifizierte Werkstätten prüfen zudem alle zum Verkauf angebotenen elektronischen Artikel auf Funktion und Sicherheit. Eine besondere Erfolgsgeschichte ist der Pop-up-Store in der Einkaufspassage „Harburg Arcaden“, den STILBRUCH seit Ende 2017 im Rahmen von FORCE (Cities Cooperating for Circular Economy) betreibt. Der Store ist nicht in einer großen Lagerhalle im Industriegebiet untergebracht, sondern liegt in einem belebten Einkaufszentrum direkt an der S-Bahn-Station Hamburg-Harburg Rathaus und zieht mit etwa 800–1000 Besucherinnen und Besuchern pro Tag viel Laufkundschaft an. STILBRUCH spricht diverse Bevölkerungsgruppen an, angefangen bei Sammlern und Schnäppchenjägern bis zu Retroliebhabern. Insbesondere für Menschen mit geringem Einkommen bieten die Gebrauchtwarenkaufhäuser eine günstige Einkaufsmöglichkeit.

Abfallwirtschaftsbetrieb München: Mehrweg statt Müll

Immer mehr Menschen achten heute darauf, Abfall zu vermeiden – verzichten auf To-go-Kaffeebecher, Verpackungen und nutzen keine Plastiktüten. Auch viele Unternehmen haben das Thema für sich entdeckt. Start-ups machen Abfallvermeidung zum Geschäftsmodell: Sie verkaufen unverpackte Lebensmittel oder stellen Sharing-Lösungen zur Verfügung. Die Stadt München war ihrer Zeit in den 1990er-Jahren weit voraus: Auf Betreiben des AWM dürfen seit 1991 bei Veranstaltungen auf städtischen Flächen, wie z. B. dem Oktoberfest und dem Christkindlmarkt, bei der Ausgabe von Speisen und Getränken nur Mehrwegprodukte verwendet werden. Dadurch konnte etwa auf der Wiesen mit einer Besucherzahl von über 6 Mio. Menschen die Restmüllmenge um etwa 90 % gesenkt werden. Heute fallen etwa 150 g Restmüll pro Person an, also 1000 t insgesamt. Ohne Mehrweg wären es heute wohl das Zehnfache, also bis zu 10.000 t Restmüll.

AWISTA GmbH Abfallwirtschaft und Stadtreinigung Düsseldorf: Sinnvolle Logistik mittendrin

Die AWISTA nutzt eine große Stärke: die zentrale Lage mitten in der Innenstadt. Die größten Standorte – die AWISTA-Zentrale, der wichtigste Betriebshof und die MVA der Stadtwerke in Flingern – befinden sich im Zentrum des Einsatzgebiets. Leichtverpackungen (Gelbe Tonne), Altpapier, Altholz und Grünabfälle werden direkt im Düsseldorfer Stadtgebiet behandelt und umgeschlagen. Bioabfälle aus der Braunen Tonne werden in der Kompostierungsanlage Ratingen-Lintorf entsorgt, die im Kreis Mettmann liegt und damit zum Entsorgungsgebiet der AWISTA gehört. Alle Abfälle zur thermischen Verwertung können auf kurzem Weg zur MVA geliefert werden. Die kurzen Transportwege führen auch dazu, dass die CO₂-Emissionen vergleichsweise gering sind: Bei den gefahrenen Kilometern pro Tonne entsorgtem Abfall nimmt die AWISTA im Branchenvergleich einen Spitzenplatz ein. Die zentrale Lage der MVA und des angeschlossenen Kraftwerks Flingern hat noch einen weiteren Vorteil: Die im Kraftwerk erzeugte Fernwärme kann direkt in Düsseldorfer Haushalte eingespeist werden.

Rhein-Sieg-Abfallwirtschaftsgesellschaft: Biologische Vielfalt

Die Rhein-Sieg-Abfallwirtschaftsgesellschaft (RSAG) aus dem Rhein-Sieg-Kreis legt viel Wert auf Erhalt und Förderung der biologischen Vielfalt sowie die Gestaltung von Lebensräumen, insbesondere bei den Standorten und Anlagen, die in Naturschutz- oder Landschaftsschutzgebieten liegen oder unmittelbar daran angrenzen. Auf allen Flächen überwacht die RSAG, wie sich die Bestände von gefährdeten Tier- und Pflanzenarten entwickeln. Dafür wurde eine Fachkraft für Landschaftspflege und -planung eingestellt, die gefährdete Tierarten beobachtet und die Beobachtungen kartiert. Die Ergebnisse dieser Beobachtungen veröffentlicht die RSAG auf ihrer Webseite. Als Ausgleichsflächen für die Betriebsstätten wertet die RSAG vorhandene Biotope ökologisch auf und entwickelt spezielle Lebensräume für seltene Tier- und Pflanzenarten. Im Jahr 2017 hat die RSAG die Rekultivierung der ehemaligen Kiesgrube „Am Kirchenberg-Nord“

abgeschlossen. Dabei wurden zwölf Amphibiengewässer geschaffen, die zahlreichen Tierarten (u. a. Kröten, Eidechsen und Wildbienen) als Ausgleich für verloren gegangenes Terrain einen komplett neuen Lebensraum bietet. Durch einen Amphibientunnel wurde das Biotop mit der Tongrube Niederpleis verbunden, die beispielsweise eine der letzten großen Populationen der stark gefährdeten Gelbbauchunke beherbergt. Die Tongrube hat die RSAG nach der abgeschlossenen Renaturierung an den Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e. V. übergeben.

Stadtwerke Heidelberg: Beitrag zur klimaneutralen Stadt Heidelberg

Im Masterplan 100 % Klimaschutz hat die Stadt Heidelberg das Ziel formuliert, bis 2050 klimaneutral zu sein. Einen wichtigen Beitrag dazu werden die Stadtwerke Heidelberg als öffentlicher Energieversorger leisten. Die Ziele der Stadtwerke Heidelberg sind in der Energiekonzeption 2020/2030 festgehalten: mehr erneuerbare Energien im Strommix, den Anteil grüner Wärme erhöhen, den Anteil der Fernwärme am Wärmemarkt steigern. Dabei können die Stadtwerke Heidelberg bereits Ergebnisse vorweisen: der Anteil grüner Wärme wurde innerhalb von zehn Jahren (2009–2019) von 0 auf 20 % gesteigert (Ziel: 30 %), der Anteil der Fernwärme am Wärmemarkt von 42 auf 47 % erhöht (Ziel: 50 %). Ein weiterer Baustein der Energiekonzeption ist Elektromobilität. Gemeinsam mit der Stadt werden die Stadtwerke die Anzahl öffentlicher Ladestationen von 49 im Jahr 2017 auf 150 bis 2020 erhöhen. Das hat eine zweifache Wirkung: zum einen können E-Autos wetterabhängige erneuerbare Energie z. B. aus Solarkraft speichern. Zum anderen tragen die Stadtwerke Heidelberg zur Senkung der CO₂-Emissionen im Verkehrssektor bei, wenn sie den Anteil erneuerbarer Energie im Strommix steigern.

Stadtwerke Menden: Crowdfunding für die Gesellschaft

Stadtwerke gehören oft zu den größten Förderern für Sport, Kultur und Soziales in ihren Kommunen. Die Stadtwerke Menden setzen dabei auf ein bislang noch ungewöhnliches Modell: Statt klassischen Unternehmens-Sponsorings bieten sie eine Crowdfunding-Plattform. Über die Plattform können sich lokale Vereine unbürokratisch eine Finanzierung für Projekte aus Bereichen wie Sport, Kultur, Kunst, Soziales, Bildung, Umwelt, Technik und Forschung beschaffen. Einzige Voraussetzung ist, dass die Finanzierung einem Mendener Verein zugutekommt. Die Vereine stellen ihre Projekte und den benötigten Betrag auf der Webseite www.mendencrowd.de vor. So versuchen sie, Spender zu überzeugen, ihre Projekte mit einem frei wählbaren Betrag zu unterstützen und die notwendigen Mittel für die Realisierung des Projekts zu erhalten. Spendet jemand mindestens 10 €, geben die Stadtwerke Menden einen Zuschuss von weiteren 5 € dazu. Insgesamt haben die Stadtwerke dafür einen Topf von 250 € pro Monat zur Verfügung. Diese Plattform stellt der VKU Verlag Kommunen und ihren Unternehmen zur Verfügung.

8 **Ausblick: „No Business is an Island“**

Unternehmen und gerade kommunale Unternehmen sind keine Solitäre. Sie sind eingebettet in eine Region, arbeiten mit Partnern zusammen und können in ihrer Kommune eine Schlüsselrolle spielen. Nachhaltigkeit ist für kommunale Unternehmen eine Kernaufgabe, die sie mit Bravour erledigen sollten, denn kaum anders als nachhaltig ist heute Daseinsvorsorge denkbar. Es ist nicht nachhaltig, Daseinsvorsorge einseitig sozial oder ökologisch oder ökonomisch leisten zu wollen. Es ist ebenfalls nicht nachhaltig, die ökologischen oder sozialen Grenzen zu überschreiten. Einzig für das Unterschreiten ökonomischer Anforderungen oder Ziele gibt es bisher allgemein anerkannte Regeln, Rechte und Pflichten sowie Sanktionen und Incentivierungen.

Wir plädieren tatsächlich dafür, den Begriff der Daseinsvorsorge künftig nicht ohne das Konzept der Nachhaltigkeit zu denken. Der Vorteil gegenüber dem herkömmlichen Verständnis der Daseinsvorsorge besteht in einer vollständig integrierten Betrachtung und schließt eine einseitige Optimierung aus.

Dazu sollten kommunale Unternehmen drei Dinge leisten:

1. Ambitionierte Ziele und Geschäftsmodelle entwickeln, wie sie durch ihr Kerngeschäft, aber auch durch die Kompetenz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den 17 globalen Zielen beitragen können. Klimaschutz und der Erhalt von Artenvielfalt durch zirkuläre Wirtschaft, Bodenaufbau durch Kompost und Nutzung regenerativer Energien sind in den beiden betrachteten Branchen sehr wichtige Felder.
2. Politischer werden – d. h. einerseits, noch stärker die Politik hinsichtlich einer nachhaltigen, regenerativen Wirtschaftsweise beraten. Andererseits sich – gern gemeinsam mit Partnern, z. B. auch ihren privaten Kollegen – stärker in gesellschaftspolitische Debatten von lokaler bis europäischer Ebene einmischen, um zu inspirieren und um zu lernen.
3. Transparenz über tatsächliche Nachhaltigkeitsleistungen herstellen. Wo kommunale Unternehmen im Wettbewerb mit privaten Anbietern stehen, sollten beide zeigen, welche langfristig besseren Konzepte sie haben, um Beiträge zu einer nachhaltigen oder, noch besser, zu einer regenerativen Wirtschaft leisten können.

Nur wenn Unternehmen sich auch einmischen, die gesellschaftlichen Bedingungen wahrnehmen, ehrlich berichten, die Rahmenbedingungen gemeinsam mit Staat, Wirtschaft und der Zivilgesellschaft zu verbessern suchen, haben sie die Chance auf einen „safe operating space“. Und diese politische Kernkompetenz kommunaler Unternehmen ist genau das, was in der ersten Hälfte des 21. Jahrhunderts gefragt ist, um unternehmerische und gesellschaftliche Nachhaltigkeit zu erreichen.

Literatur

- Dahm JD (2019) Benchmark Nachhaltigkeit: Sustainability Zeroline. Das Maß für eine zukunftsfähige Ökonomie. Transcript Verlag, Bielefeld
- Holz-Rau C, Günthner S, Krummheuer F (2010) Daseinsvorsorge ist keine Dortseinsvorsorge. Hinweise zu Planung in dünn besiedelten Räumen. Informationen zur Raumentwicklung 7(2010):489–504
- Raworth K (2017) Doughnut Economics. Seven ways to think like a 21st-century-economist. Random House Business Books, London
- Rockstrom J et al (2009) A safe operating space for humanity. Nature 461:472–475
- Steffen W et al (2015) Planetary boundaries: guiding human development on a changing planet. Science 347(6223):2015
- Stierl M, Lüth A (2015) Corporate Social Responsibility und Marketing: Eine Einführung in das Transformative Marketing in Theorie und Praxis. Springer, Wiesbaden



Carsten Wagner ist Geschäftsführer der VKU Verlag GmbH, der die Zeitung für kommunale Wirtschaft (ZfK) herausgibt. Er war lange Kommunikationschef des Verbands kommunaler Unternehmen (VKU) und dort u. a. für Nachhaltigkeit zuständig.

Quelle Porträtfoto: VKU Verlag/Jenny Pätzolt



Arved Lüth ist Gründer von :response (www.good-response.de) und berät mit seinem Team zu unternehmerischer Nachhaltigkeit, zirkulärer und regenerativer Wirtschaft. Lüth ist Autor mehrerer Managementhandbücher zu Corporate Social Responsibility (CSR) und arbeitet seit 25 Jahren mit Konzernen, Regierungen, Stiftungen, Verbänden, kommunalen Unternehmen und dem Mittelstand zu Nachhaltigkeit und CSR.

Quelle Porträtfoto: :response

Unternehmensverantwortung und der bpa-Arbeitgeberverband: Praxisbericht am Beispiel mitarbeiterorientierte Personalpolitik

Gesa von dem Bussche

1 Kurzvorstellung des Verbands

Im Juni 2015 hat sich der bpa Arbeitgeberverband gegründet und baut dabei auf die in über 50 Jahren gewachsene und gefestigte Vernetzung des Bundesverbands privater Anbieter sozialer Dienste (bpa e. V.) auf.

Der bpa Arbeitgeberverband ist breit aufgestellt und vertritt bundesweit kleine und mittlere Familienunternehmen genauso wie die größten Unternehmen der Branche in allen tarifrechtlichen und arbeitsmarktpolitischen Angelegenheiten gegenüber dem Staat und der Öffentlichkeit. Dazu gehört insbesondere die Vertretung der Interessen der privaten Arbeitgeber in der Pflege(mindestlohn)kommission. Ferner nimmt er regelmäßig zu Fragen der Gesetzgebung des Arbeitsrechts Stellung. Insgesamt sind beim bpa Arbeitgeberverband Unternehmen organisiert, die für etwa 190.000 Arbeitsplätze Verantwortung übernehmen.

Der bpa Arbeitgeberverband ist angetreten, damit die private Sozialwirtschaft mit einer starken Stimme spricht. Er setzt sich für Strukturen ein, die sowohl dem typischen Familienbetrieb als auch der international tätigen Trägergruppe angemessene Rahmenbedingungen und eine förderliche Entwicklung ermöglichen, ohne dabei einzelne Unternehmen zu überfordern. Er setzt sich für leistungsorientierte Gehaltssysteme ein, die den Möglichkeiten der Unternehmen und den Erwartungen ihrer Mitarbeiter gerecht werden. Angemessene Gehälter bedingen eine angemessene Finanzierung der angebotenen Leistung, die die unternehmerischen Risiken und Herausforderungen ausdrücklich mitumfasst.

G. von dem Bussche (✉)
bpa Arbeitgeberverband e.V, Berlin, Deutschland
E-Mail: vondemBussche@bpa-arbeitgeberverband.de

Der bpa Arbeitgeberverband möchte seinen Teil dazu beitragen, die Sozialwirtschaft in Deutschland für das 21. Jahrhundert aufzustellen. Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung sind wesentliche Bestandteile der Verbandspolitik. Die Mitglieder des Verbands wollen für ihre Mitarbeiter genauso da sein wie für ihre Heimbewohner, Patienten und andere Menschen, die den Mitgliedsunternehmen anvertraut sind. Überflüssige Bürokratie lehnt der Verband ab, damit die Mitglieder sich um das kümmern können, wofür sie angetreten sind.

Formal geführt und vertreten wird der bpa Arbeitgeberverband gemeinsam von dessen Präsidenten und dessen stellvertretendem Präsidenten. Im Juni 2015 wurde erstmals Herr Bundesminister a.D. Rainer Brüderle zum Präsidenten des Verbands gewählt. Gleichzeitig wurde der Präsident des bpa e.V., Herr Bernd Meurer, zum stellvertretenden Präsidenten des bpa Arbeitgeberverbands gewählt. Als geschäftsführendes Führungsgremium des bpa Arbeitgeberverbands fungiert das Präsidium. Das Präsidium leitet den Verband im Rahmen der Beschlüsse der Mitgliederversammlung und der Richtlinien des Vorstands.

Neben dem Präsidenten und dem stellvertretenden Präsidenten gehören zurzeit die Herren Burchard Führer (Burchard Führer GmbH) und Kai Kasri (Vivaldo GmbH) dem Präsidium des Verbands an. Neben den Präsidiumsmitgliedern gehören Margit Benkenstein (PflegeCentrum Sonnenschein GmbH), Harald Berghoff (AlexA Seniorendienste GmbH), Alexander Flint (BFR Spiegelberg GmbH), Thomas Flotow (Pflegen und Wohnen Hamburg GmbH), Dr. Erik Hamann (Orpea Deutschland GmbH), Rainer Hohmann (Alloheim Senioren-Residenzen GmbH), Thorsten Meilahn (Pflegekonzzept Meilahn GmbH), Siegbert Popko (Vitanas Ambulant GmbH), Barbara Prinz (Krankenpflegedienste Köln Thomas Fischer GmbH), Knud Riebschläger (KerVita Betriebs GmbH), Dr. Jochen Schellenberg (KATHARINENHOF Seniorenwohn- und Pflegeanlage Betriebs-GmbH), Volker Schulze (DSG Deutsche Seniorenstift Gesellschaft mbH & Co. KG), Dr. Joachim Wilbers (ProjectCare GmbH) dem Vorstand des bpa Arbeitgeberverbands an.

1.1 Motive für CSR in der Altenpflege

Kaum eine Branche in Deutschland spürt den Fachkräftemangel so stark wie die Altenpflege. Bundesweit haben viele ambulante Pflegedienste und stationäre Pflegeeinrichtungen Schwierigkeiten, Personal zu gewinnen und zu halten.

Schon heute sind Stellenangebote für examinierte Altenpflegefachkräfte im Bundesdurchschnitt 198 Tage vakant (+ 40 % gegenüber insgesamt; Bundesagentur für Arbeit, Fachkräfteengpassanalyse Deutschland Mai 2018 bis April 2019)

Dabei wird die Nachfrage nach pflegerischer Versorgung zunehmen, weil der Anteil älterer sowie chronisch kranker und multimorbider Menschen weiter steigt.

„Neben demografischen Faktoren beeinflussen auch branchenspezifische Arbeitsbedingungen die Fachkräfteentwicklung: Die pflegebedürftigen Menschen brauchen

stabile Beziehungen zu ihren Pflegenden. Gleichzeitig müssen die Pflegekräfte flexibel sein und sich auf unerwartete Pflegesituationen einstellen können“ (Altenpflege 2015).

„Die Pflege ist körperlich und psychisch anspruchsvoll. Sie muss an 24 h, sieben Tage die Woche gewährleistet werden. Dies erfordert Schichtdienste sowie das Arbeiten an Wochenenden und Feiertagen. Bei diesen Arbeitsbedingungen stoßen Beschäftigte häufig an ihre Grenzen“ (Altenpflege 2015). Dies gilt insbesondere, wenn es darum geht, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren.

Dies macht oftmals einen intensiven Abstimmungs- und Organisationsprozess im privaten Umfeld erforderlich: „Nicht selten überschneiden sich dabei berufliche und private Anforderungen. Manche Beschäftigte – insbesondere Eltern kleiner Kinder – können so Beruf und Familie nicht oder nur schwer miteinander vereinbaren“ (Altenpflege 2015).

Viele Fachkräfte entscheiden sich daher in der Phase der Familiengründung „für den ‚Ausstieg‘ aus dem Beruf bzw. gegen den ‚Einstieg‘ in die Pflege. Beides führt zum Verlust von qualifizierten Beschäftigten und verschärft damit den Fachkräftemangel“ (Altenpflege 2015).

Folgende Fragen stellen sich die Unternehmen: Wie können wir als Pflegeeinrichtung unsere Attraktivität als Arbeitgeber steigern? Wie können wir die Arbeitsbedingungen gestalten, um die Attraktivität unseres Unternehmens zu steigern und Personal langfristig zu halten? Auf welche Weise kann sozial verantwortungsvolles Handeln dabei auch wertschöpfend für das Unternehmen sein?

1.2 Verständnis und Definition von CSR in der Altenpflege

In diesem Kontext stellt sich die gesellschaftliche Verantwortung von Pflegeunternehmen komplex und differenziert dar. So muss sich ein kleiner Pflegedienst anderen Anforderungen stellen als ein überregional oder international agierender Konzern. Die Herausforderungen, denen ein ambulanter Pflegedienst gegenübersteht, unterscheiden sich von denen einer stationären Einrichtung. Die von den Unternehmen gesetzten Schwerpunkte an sozialen Aktivitäten richten sich nach den Bedürfnissen der jeweiligen Mitarbeiter, Patienten und Angehörigen der Patienten.

Gleichwohl stehen alle Einrichtungen in der Altenpflege vor ähnlichen Aufgaben: „Innerhalb komplexer Arbeitsabläufe in Schichtsystemen mit vielfältigen pflegerischen Anforderungen, müssen Arbeitgeber den Spagat zwischen Pflegeauftrag und der von Beschäftigten gewünschten Verlässlichkeit gewährleisten. Das ist für die meisten Einrichtungen eine Herausforderung“ (Altenpflege 2015).

Die Rolle, die Unternehmen bei der Lösung dieser Probleme spielen können, ist dabei klar abzugrenzen von den Aufgaben der Regierungen auf Landes- und Bundesebene. Unternehmen können mit ihrem Engagement die Bemühungen der Politik für gesellschaftliche Entwicklung und sozialen Fortschritt ergänzen, nicht aber deren Verantwortung ersetzen. Insbesondere die arbeitszeitgesetzlichen Vorgaben werden den Bedürfnissen aller Beteiligten in der Pflege nicht gerecht.

Strategien einer Corporate Social Responsibility (CSR) im Unternehmen zu integrieren, geht von den Unternehmen aus. Es beschreibt das freiwillig über das gesetzliche Maß hinaus gehende gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, das diese in den Bereichen Umwelt, Soziales und Wirtschaft in ihrem Umfeld für eine zukunftsfähige Gesellschaft leisten. CSR-Initiativen entspringen dem Engagement des jeweiligen Unternehmens und beruhen auf Eigeninitiative und Eigenverantwortung.

Notwendige Voraussetzung für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und Hauptziel unternehmerischen Handelns ist wirtschaftlicher Erfolg. Nur wettbewerbsfähige und wirtschaftlich gesunde Unternehmen sind überhaupt in der Lage, ihren Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten. Art und Ausprägung des gesellschaftlichen Engagements eines Unternehmens sind abhängig von der Unternehmensgröße sowie der Branche und dem Markt, in dem es agiert.

Das vielfältige Engagement zeigt sich in der Praxis. Gute Beispiele für unternehmerische Verantwortung veranschaulichen, wie gelebte CSR aussieht und wie sie sich kontinuierlich weiterentwickelt.

Nachhaltigkeitsstrategien setzen viele Arbeitgeber in der Pflege in Form einer familienbewussten Personalpolitik in die Praxis um. Zwar unterscheidet sich die konkrete Ausgestaltung der Angebote, die zu der jeweiligen Organisationsstruktur und den Bedarfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter passen müssen, aber sie zeigen eines deutlich: Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist möglich.

2 Praxisbeispiel CSR mit Blick auf den Fokus Personalpolitik

2.1 Umsetzung und Implementierung von Nachhaltigkeit/CSR

Familienfreundliche Arbeitszeiten als herausragende Unternehmensverantwortung sind für die Pflegebranche eine besondere Herausforderung. Dauer, Lage und Verteilung der Dienstzeiten hängen in der ambulanten wie stationären Pflege von pflegerischen Anforderungen und gesetzlichen Vorgaben ab. Die größten Herausforderungen für Arbeitgeber und das Team sind:

1. Mehrschichtsysteme,
2. Dienste an Wochenenden, Feiertagen, in den Ferien,
3. Geringe Planungssicherheit durch unerwartete (medizinisch-pflegerische) Zwischen- oder Notfälle,
4. Vertretungslösungen bei krankheitsbedingten Ausfällen von Beschäftigten,
5. Räumliche Mobilität.

Anhand dreier Erfolgsgeschichten soll aufgezeigt werden, wie Pflegeunternehmen soziale Verantwortung in unterschiedlichen Formen umsetzen und damit ausschlaggebende Standards für ihr Unternehmen entwickeln. Damit setzen sie sich im

Wettbewerb um Fachkräfte ab. Mit einer gezielten Umsetzung und Kommunikation von CSR-Strategien kann ein Pflegeunternehmen damit zu einer Marke werden.

2.1.1 Verlässliche Arbeitszeiten schaffen

Dies hat ein überregionaler Heimbetreiber an seinem Berliner Standort mit etwa 130 Beschäftigten derart umgesetzt, dass eine passgenaue Lösung für ein Arbeitszeitmodell entwickelt wurde, die es den Beschäftigten erlaubt, sich mehr Zeit für die Bewohner zu nehmen.

Das Unternehmen hat ein Arbeitszeitmodell entwickelt, das verlässliche Arbeitszeiten schafft. Anlass dazu ergab eine Mitarbeiterbefragung, die zwei Kernprobleme offenlegte, die es zu lösen galt:

1. Die Beschäftigten hatten nicht jedes zweite Wochenende frei. Dadurch war die Qualität des Privat- und Familienlebens eingeschränkt.
2. Die Beschäftigten mussten in Krankheitsfällen oft einspringen. Das trieb den Krankenstand nach oben und verringerte zugleich die Planungssicherheit für die freien Tage.

Daraufhin recherchierten die Personalabteilung und das Qualitätsmanagement nach alternativen Arbeitszeitmodellen und stießen dabei auf die Arbeitszeitmodelle der Polizei und Feuerwehr. Daraus wurde gemeinsam mit Experten ein auf das Unternehmen angepasster und verlässlicher Grunddienstplan entwickelt.

Dieser legt eine 35-Stunden-Woche zugrunde, wobei die Beschäftigten das Arbeitspensum von zwei Wochen in einer absolvieren. Dies funktioniert wie folgt:

Die Beschäftigten arbeiten ihr gesamtes Arbeitszeitvolumen von zwei Wochen an sieben Tagen 12 h am Tag ab (inklusive 2 h Pause) und haben im Anschluss sieben Tage frei.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die 40 h arbeiten, haben in der dienstfreien Zeit einen sog. administrativen Tag, der flexibel gelegt werden kann und der im Krankheitsfall zugleich als Springer-Tag genutzt wird.

Das Arbeitszeitmodell wurde von den Beschäftigten zunächst skeptisch beurteilt. Sie befürchteten, die langen Dienstzeiten körperlich nicht durchstehen zu können. Es war auch nicht zu verhindern, dass zwei Mitarbeiterinnen kündigten, weil sie glaubten, die Kinderbetreuung ließe sich nicht fest für sieben Tage organisieren. Nach der Testphase wurde das Modell aber von allen Beteiligten als Erfolg bewertet und für die Dienstplanung übernommen. Im Ergebnis hat sich das Arbeitszeitmodell ausgezahlt. Als Vorteile werden folgende Faktoren benannt:

1. Dienst und dienstfrei sind für das ganze Jahr verlässlich geplant. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelingt einfacher
2. In den Ferien haben Beschäftigte bis zu drei Wochen hintereinander frei
3. Mehr Mitarbeiter pro Schicht – höhere Personaldichte, Arbeitszeit- und Aufgabenentzerrung

4. Kaum ungeplantes Einspringen
5. Mehr Zeit für Dokumentation
6. Dienstplankorrekturen entfallen
7. Mehr Zeit für (Bezugs-)Pflege

2.1.2 Wunschkdienstpläne und Springer für verlässliche und familienfreundliche Dienstpläne

Eine individuelle und den Mitarbeitern zugewandte Lösung, die das regionale Umfeld berücksichtigt, hat ein Pflegedienst in Bremerhaven entwickelt.

Der mobile Pflegedienst möchte seinen Beschäftigten verlässliche Arbeitszeiten garantieren. Das Ziel ist, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern und damit die mehrheitlich weiblichen Beschäftigten im Beruf zu halten. Um dies zu gewährleisten, setzt das Unternehmen auf Wunschkdienstpläne und Springerregelungen.

Die Wunschkdienstpläne werden möglich, weil die Partner der meisten Mitarbeiterinnen Hafenmitarbeiter sind. Ihre Arbeitszeiten sind lange im Voraus bekannt und ändern sich nur selten kurzfristig. Diesen Vorteil macht sich die Einsatzleitung der Pflegeeinrichtung zunutze: Die Mitarbeiterinnen stimmen ihre Arbeitszeiten auf die der Partner ab, indem sie ihre Wunscharbeitszeit etwa sechs Wochen im Voraus angeben. Einzige Einschränkung: Die Morgentouren müssen abgesichert sein. Insgesamt wird so Vereinbarkeit planbar. Private Termine werden langfristig im Dienstplan berücksichtigt.

Mit Stand-by-Diensten möchte die Einrichtung im Krankheitsfall von Beschäftigten handlungsfähig bleiben. Alle Mitarbeiterinnen arbeiten abwechselnd im Stand-by-Dienst. Er ist lange im Voraus bekannt und die jeweilige Mitarbeiterin weiß, dass sie den ganzen Tag erreichbar sein muss. Kolleginnen, die frei haben, können sich darauf verlassen, dass sie nicht „aus dem Frei“ gerufen werden. Wenn sich jemand krankmeldet, prüft die Einsatzleitung zuerst, ob Touren neu geplant werden können. Ist dies nicht möglich, wird die Mitarbeiterin im Stand-by angerufen. Dabei gibt es eines zu bedenken: Wenn die Mitarbeiterin im Stand-by schon morgens in den Dienst kommen muss, fehlt sie u. U. am Nachmittag, denn die meisten Frauen arbeiten in Teilzeit. Insofern müssen Kundentouren am Vor- und Nachmittag sowie der Ruf aus dem Stand-by aufeinander abgestimmt werden.

Die Implementierung dieses Arbeitszeitmodells macht eine intensive Kommunikation z. B. durch Team- und Einzelgespräche notwendig, weil die Zusammenarbeit im Team funktionieren muss. Nur ein starkes Teamgefühl vereinfacht die Umsetzung der Dienstpläne.

2.1.3 Kinderbetreuung zur Mitarbeitergewinnung sowie -bindung von gut und teuer ausgebildeten Mitarbeitern

Insbesondere Pflegeeinrichtungen im ländlichen Raum kämpfen seit vielen Jahren gegen den Fachkräftemangel und den Verlust von jungen, ausgebildeten Nachwuchskräften, die an andere Unternehmen oder die Städte verloren gehen. Ähnlich erging es

einer Einrichtung im ländlichen Raum in Hessen, die umgeben ist von Kleinstädten und der Universitätsstadt Marburg/Lahn. In dieser Lage entwickelte sie die Idee, das Unternehmen mit einem Angebot zur Kinderbetreuung zukunftsorientierter und attraktiver aufzustellen. Ein weiteres Ziel war es, Müttern eine schnellere Rückkehr aus der Elternzeit zu ermöglichen und sie mit einem höheren Arbeitszeitvolumen einzusetzen.

Dazu wurde gemeinsam mit einem Architekten in unmittelbarer Nähe des Pflegezentrums eine eigene Kindertagesstätte gebaut. Seit nunmehr mehreren Jahren werden hier Kinder der Beschäftigten von einer Tagesmutter betreut. Die Kosten dafür trägt das Pflegezentrum.

Damit Beruf und Familie gut aufeinander abgestimmt sind, orientieren sich die Öffnungszeiten der Kita an den Arbeitszeiten der Eltern. Sie bringen ihre Kinder morgens ab 6.00 Uhr mit in die Kita und holen sie nach Dienstschluss wieder ab. In Notfällen garantiert die Kita flexible Öffnungszeiten. Sollte etwas mit dem Kind sein, ist die Mutter innerhalb von 5 Minuten da.

Eine Besonderheit stellen gemeinsame Aktivitäten der Kinder mit den Heimbewohnern dar. Der Tagesablauf der Kinder und der Heimbewohner ist aufeinander abgestimmt und garantiert gemeinsame Aktivitäten der Gruppen.

Das dadurch verbesserte Image der Einrichtung wirkte sich unmittelbar positiv auf die Fachkräftesituation aus. Bereits nach zwölf Monaten kehrte die Einrichtungsleitung aus der Elternzeit zurück und es konnten schneller neue Mitarbeiterinnen gewonnen werden. Mütter, die aus der Elternzeit kommen, können nun in Vollzeit arbeiten. Die Einrichtung hat mit diesen wertschöpfenden Maßnahmen nicht nur nach innen, sondern auch nach außen von einem Imagegewinn profitiert.

3 Fazit

Eine CSR-Strategie im Sinn eines familienbewussten Arbeitgebers sorgt beim Personal für mehr Motivation, Produktivität und Zufriedenheit. CSR wird als Instrument zur Fachkräftesicherung vielfach unterschätzt und daher häufig noch nicht gezielt eingesetzt. Arbeitgeber, die Fachkräfte für sich gewinnen, diese während der Elternzeit- und Familienphasen binden und nach der Elternzeit verlässliche Arbeitszeiten sowie eine berufliche Perspektive bieten, sichern geeignetes Personal für die eigene Einrichtung und die Pflegebranche insgesamt.

Literatur

Altenpflege (2015) Vereinbarkeit von Beruf und Familie – gute Beispiele aus der Praxis; Herausgeber: bpa Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste e. V., Bundesgeschäftsstelle



Gesa von dem Bussche ist Justiziarin beim bpa-Arbeitgeberverband. Zuvor war sie über zehn Jahre in verschiedenen Pflegeunternehmen sowie in sozialen Einrichtungen rechtsberatend tätig. Sie wurde in diesen Funktionen mit den vielfältigen Herausforderungen der Branche konfrontiert und hat daraus passgenaue Lösungen in interdisziplinären Teams entwickelt.

Quelle Porträtfoto: bpa
Arbeitgeberverband e. V.

Ein Überblick institutioneller Herangehensweisen von CSR in Zivilgesellschaft und Sozialwesen

Von nachhaltigem Konsum über CSR zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex und Sustainable Finance: Wie der Rat für Nachhaltige Entwicklung nachhaltiges Wirtschaften vorantreibt

Yvonne Zwick und Robert Böhnke

1 Der Rat für Nachhaltige Entwicklung – Organisation, Struktur, Auftrag

„Zusammenfassend müsste ein derartiger Rat gleichzeitig Antreiber und Monitor der gesellschaftlichen Entwicklung sein. Er müsste einerseits ermahnen, ermuntern und öffentliches Bewusstsein für eine Strategie der Nachhaltigkeit bilden [...]“, heißt es im Text der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ von 1998 (Enquete Kommission 1998). Auf Grundlage der Ergebnisse des Gipfels von Rio 1992 (Vereinte Nationen 1992), verpflichtete sich die damalige Bundesregierung zur Erarbeitung einer ersten nationalen Nachhaltigkeitsstrategie und Neuordnung des Beratungswesens (Sozialdemokratischen Partei Deutschlands, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN 1998). Daraus folgte im Jahr 2000 die Einsetzung des Rats für Nachhaltige Entwicklung (RNE) durch einen Kabinettsbeschluss. Aufbauend auf den Empfehlungen der Enquete-Kommission geht das Mandat des Rats über die reine Beratungstätigkeit, d. h. die Erarbeitung von Vorschlägen und Stellungnahmen für die Bundesregierung, hinaus (Schröder 2004). Mit seinem Selbstbefassungsrecht hat der Rat die Möglichkeit, eigene Themen zu setzen und Projekte durchzuführen. Daraus leiten sich die drei zentralen Aufgaben des Rats ab (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2016a):

- Entwicklung von Beiträgen für die Umsetzung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie

Y. Zwick (✉) · R. Böhnke
Rat für Nachhaltige Entwicklung, Berlin, Deutschland
E-Mail: yvonne.zwick@nachhaltigkeitsrat.de

R. Böhnke
E-Mail: robert.boehnke@nachhaltigkeitsrat.de

- Benennung von konkreten Handlungsfeldern und Projekten
- Nachhaltigkeit zu einem wichtigen öffentlichen Anliegen zu machen

Der Rat setzt sich aus 15 Mitgliedern des öffentlichen Lebens zusammen, die jeweils für drei Jahre von der Bundeskanzlerin bzw. dem Bundeskanzler ernannt werden. In der Berufungspraxis zeigt sich die Bundesregierung bemüht, relevante Akteursgruppen in der Berufung von Personen des öffentlichen Lebens abzubilden. Die Mitglieder des RNE werden *ad personam* berufen. Das bedeutet, dass die Mitglieder nicht als Vertreterinnen und Vertreter ihrer Institutionen berufen, sondern gehalten sind, mit ihrer Expertise und institutionellen Erfahrung die Themen der Nachhaltigkeit zu erörtern und gemeinsam die Bundesregierung zu beraten. Die Ratsmitglieder arbeiten über die Dauer der Existenz des Rats zumeist im Konsensprinzip. Minderheitenvoten wurden bisher bis auf wenige Ausnahmen vermieden, um die Positionen des RNE insgesamt zu stärken.

Die Federführung des Bundeskanzleramts beim Thema Nachhaltigkeit geht ebenfalls auf die Empfehlung der Enquete-Kommission einer ressortunabhängigen Verankerung zurück, um Grenzen und Vorbehalte zwischen Ökonomie, Sozialem und Ökologie im Hinblick auf ein gesamtgesellschaftliches Anliegen abzubauen. Im Bundeskanzleramt tritt unter Leitung des Kanzleramtsministers der Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung zusammen, der die Leitlinien zur Weiterentwicklung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt. Auf der parlamentarischen Seite wurde 2004 der Parlamentarische Beirat für Nachhaltige Entwicklung erstmals im Deutschen Bundestag eingesetzt – bis dato als nicht ständiger Ausschuss (Abb. 1).

Die starke Verankerung des Themas Nachhaltigkeit im Bundeskanzleramt ist auch international herausragend. Sie unterstützt die ressortübergreifende Zusammenarbeit. Dennoch bleiben Kritikpunkte hinsichtlich des fehlenden Grads an verpflichtender Institutionalisierung (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2018).

Der RNE bildet insofern die dritte wichtige Säule im Bild des Nachhaltigkeitsmanagementsystems der Bundesregierung, das auch als Nachhaltigkeitsarchitektur bezeichnet wird. Im Rahmen seines Auftrags nutzt der RNE sein Selbstbefassungsrecht intensiv im Hinblick auf die Aktivierung und Einbindung unterschiedlicher Stakeholder, insbesondere auch mit divergierenden Interessenlagen (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2018). „Dialogprojekte des Nachhaltigkeitsrates wie zum Beispiel Vision2050 (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2011), der Hub for Sustainable Finance¹ und die Peer Reviews der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie haben den Bedarf und die Möglichkeiten gezeigt, den gesellschaftlichen Dialog auszuweiten und aus der Sicherheit homogener Zielgruppen-Milieus und Sprachcodes herauszuführen“ (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2017a). Diese breite und offene Beteiligung über Stakeholdergrenzen hinweg hat der

¹Siehe H4SF-Initiative; diese Offenheit spiegelt sich auch in der Struktur der Teilnehmenden des Zweiten Finance-Gipfels wider (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2019a).

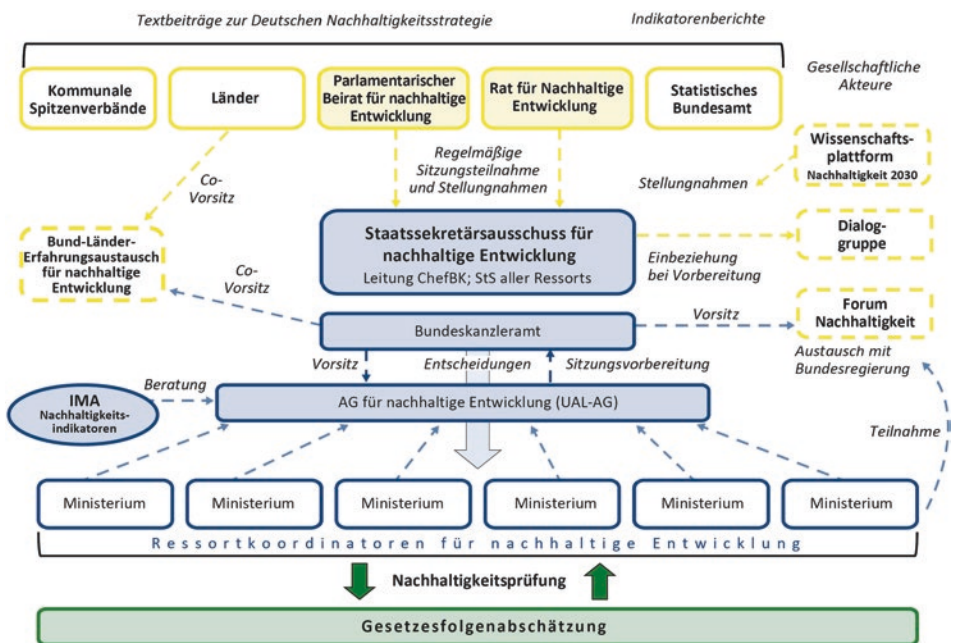


Abb. 1 Nachhaltigkeitsmanagementsystem der Bundesregierung. (Quelle: Bundesregierung 2018)

RNE in seinen Stellungnahmen auch in Richtung Bundesregierung immer wieder gefordert (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2016b, 2019b).

Der RNE entwickelt Stakeholderprozesse in Bereichen, in denen nach seiner Einschätzung der Austausch und Diskurs unterschiedlicher Akteure nicht oder unzureichend vorhanden ist bzw. die gegenseitige Blockade von jeweils guten Ideen Fortschritte für eine nachhaltige Entwicklung verhindert. Diese Herangehensweise eignet sich, die von den Ratsmitgliedern eingebrachten Perspektiven in konkreten Themenfeldern um die Perspektiven relevanter Anspruchsgruppen zu ergänzen. Die Dialoge leisten einen wichtigen Beitrag für die umsichtige Positionierung und Entscheidungsfindungen im Rat.

2 Das Nachhaltigkeitsverständnis des Rats für Nachhaltige Entwicklung

Der Begriff der Nachhaltigkeit hat eine lange Tradition und geht auf die von Carl von Carlowitz im forstwissenschaftlichen Kontext erstmalige Erwähnung im Jahr 1713 zurück (Hamberger 2013). Umweltpolitische Impulse der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts belebten den Begriff und seinen Ansatz neu, woraus sich im Kontext der sich abzeichnenden negativen Effekte der Industrialisierung und Globalisierung ein modernes Begriffsverständnis

herausbildete, das weit über die Fragen des Umweltschutzes hinausgeht. Dieses mündete in der bekannten Definition nachhaltiger Entwicklung im Brundlandt-Bericht von 1987 „Our common future“ (Vereinte Nationen 1987):

„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“²

Nachhaltige Entwicklung ist in diesem Sinn kein normatives Konzept, sondern lässt vielfältige und im Detail auch widersprechende Zugänge zu, die in Zielkonflikte münden können. Das Begriffsverständnis des RNE baut auf der Definition der Brundtland-Kommission sowie der 2015 verabschiedeten Agenda 2030 der Vereinten Nationen, und ihren auf das Zieljahr 2030 bezogenen 17 Nachhaltigkeitszielen auf (Vereinte Nationen 2015). Diese bilden zusammen mit der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie den Rahmen der Tätigkeit und das Nachhaltigkeitsverständnis des RNE. Dieses liegt den Arbeitsprogrammen (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2017b), Stellungnahmen und Empfehlungen sowie eigenen Projekten des RNE zugrunde und ist gleichsam als Zielsystem nachhaltiger Entwicklung zu verstehen: Hierzu gehören:

- Planetare Grenzen
- Generationengerechtigkeit
- Das integrierte und unteilbare Beziehungssystem von Ökonomie, Ökologie und Sozialem, das es immer wieder auszutarieren gilt

Demokratie, Rechtsstaat und nachhaltige Entwicklung sind dabei untrennbar miteinander verbunden. Hierzu gehört der öffentliche Diskurs und Streit, um gemeinsam die besten Wege zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele zu gehen und dabei niemanden zurückzulassen. Die planetaren Grenzen sind dabei als der gesetzte Rahmen zu verstehen, innerhalb dessen die natürlichen Ressourcen für das Überleben des Lebensraums Erde gesichert sind. Innovationen, wissenschaftliche Erkenntnis und öffentlicher Diskurs über die Wege und Ziele, auch um negative Folgen für diese und zukünftige Generationen zu vermeiden, sind wesentlich hierfür. Nachhaltige Entwicklung ist damit ein zentraler ökologischer, ökonomischer und sozialer Innovationsmotor. Seine Offenheit fordert und fördert Innovationen und steht damit einem innovationsarmen, auf der Ausbeutung natürlicher Ressourcen und Menschen basierenden Wirtschaftssystem entgegen.

²Im Original: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. [...] In essence, sustainable development is a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development and institutional change are all in harmony and enhance both current and future potential to meet human needs and aspirations“ (Vereinte Nationen 1987).

Dieses Verständnis liegt auch den Arbeitsfeldern und Projekten des RNE zugrunde:

1. Nachhaltiger Konsum spricht die individuelle Ebene unter der Maßgabe der allgemeinen Übertragbarkeit von Lebensstilen an und geht über in das Thema nachhaltige (öffentliche und unternehmerische) Beschaffung
2. CSR bzw. unternehmerische Verantwortung für nachhaltige Entwicklung als Fortsetzung des individualethischen Verantwortungskonzepts auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen auf allen Hierarchiestufen
3. Kodifizierung von Nachhaltigkeit mittels DNK, eine Beschreibung des Themenkanons der aus Sicht des RNE wesentlich zu berichtenden Themen inklusive gesetzes- und richtlinienkonformem Verhalten/Corporate Governance für Unternehmen und Organisationen

Die Verwobenheit der Themenkreise nachhaltiger Konsum mit den größeren, wirtschaftsbezogenen liegt auf der Hand. „Individuell nachhaltige Kaufentscheidungen stehen jedoch in Kontrast zur allgemeinen Wirtschaftspolitik“, konstatierte der Rat im Jahr 2009 (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2010, S. 3). Und weiter heißt es: „Nachhaltige Konsumpolitik soll stärker als bisher Impulse für einen Innovationsprozess geben, der den Schutz der Umwelt und die Interessen zukünftiger Generationen berücksichtigt. Dafür ist die Ausweitung der Nachhaltigkeitsorientierung auf das gesamte Unternehmen und die gesamte Wertschöpfungskette erforderlich“ (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2010, S. 10). Diese inhaltliche Verankerung von Konsum und Produktion findet sich ab 2015 dann auch in der Agenda 2030 mit dem Ziel 12 „Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster“ (Vereinte Nationen 2015, S. 24). Damit weitet der RNE den Verantwortungszugang unter Berücksichtigung der politischen Verantwortung explizit auf die Unternehmen aus, woraus sich die inhaltlichen Zugänge des RNE zum Thema nachhaltiges Wirtschaften ableiten.

3 Wie wird Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung in der Praxis konkret kommuniziert und transportiert? Beispielhafte Leuchtturmprojekte des Rats für Nachhaltige Entwicklung

Kurz nach seiner Erstberufung bat die Bundesregierung den RNE um Projektvorschläge für die Themen Energie, Mobilität und Konsumverhalten/Landwirtschaft (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2001). Als Teil dieser Empfehlung schlug der RNE das Projekt „Zukunft gestalten durch Verbraucherverhalten“ vor, das von der Bundesregierung abgelehnt wurde. Der RNE entschloss sich daraufhin, dass ein solches Projekt mit einem breiten Stakeholderansatz in der Lage ist, nachhaltigen Konsum gesellschaftlich breit und lebensstiloffen zu verankern. „Der Nachhaltige Warenkorb“ wurde 2003 vom Rat für Nachhaltige Entwicklung ins Leben gerufen und hat sich als unabhängiges und vertrauenswürdiges Portal

im Themenfeld etabliert. Politisch konnte der Rat den „Warenkorb“ dazu nutzen, auf die Bedeutung des nachhaltigen Konsums hinzuweisen und seine Aufnahme in die Nachhaltigkeitsstrategie anzumahnen. Seither hat das Thema an gesellschaftlicher und politischer Relevanz gewonnen. Die Neuauflage der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie 2017 hat erstmals einen Indikator zum nachhaltigen Konsum aufgenommen. Mit dieser politischen Verankerung des Themas erfüllte sich eines der anfänglichen Projektziele. Allerdings ist der private und öffentliche Konsum erst in minimalen Schritten in Richtung Nachhaltigkeit vorangekommen.

Im Projekt „Der nachhaltige Warenkorb“³ und seiner Einführung als eines der ersten Projekte des RNE 2003/2004 wurde schon früh deutlich, dass im Alltag nachhaltigkeitsaffiner Bürgerinnen und Bürger die Grenzen oft in der schieren Auffindbarkeit von nachhaltigen Produkten sowie der Informationskompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Handel durch die Unternehmen gesetzt sind. Daher war es naheliegend, auch die unternehmerische Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung zu erörtern sowie die Rolle nachhaltiger Beschaffung in Unternehmen sowie der öffentlichen Hand zu beschreiben. Mit einem Volumen von etwa 350 Mrd. € (Eißig und Schaupp 2016), was in etwa 15 % des Bruttoinlandsprodukts entspricht, spielt die öffentliche Hand eine bedeutende volkswirtschaftliche Rolle in wichtigen Märkten für Güter und Dienstleistungen. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung befürwortet einen umfassenden Ansatz zur Modernisierung des öffentlichen Beschaffungswesens, der letzten Endes auch zur Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands beiträgt. Er regte bereits 2006 an, die mögliche CO₂-Einsparung etwa im Bereich öffentlicher Liegenschaften vollständig zu realisieren (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2008, S. 15). Gelingt es, im Rahmen des Klimaschutzgesetzes einen steuerungsrelevanten CO₂-Preismechanismus zu etablieren, wie er aktuell auch im Licht von Sustainable Finance und im Hinblick auf sich abzeichnende Klimarisiken erörtert wird, würden endlich Geschäftsmodelle unterstützt, die eine ressourcenleichte Wirtschaftsweise aufbauen. Wenn die Verdoppelung der Rohstoff- und Energieproduktivität bis 2020, das Schließen der Rohstoffkreisläufe und weitere Ziele der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie wie etwa die Senkung der Transportintensität und der Ausbau der erneuerbaren Energien erreicht werden sollen, ist es zwingend erforderlich, einen echten Wettbewerb ohne künstlichen Vorteil für nicht nachhaltig produzierende Unternehmen zu etablieren.

In der 2006 veröffentlichten Empfehlungen setzte sich der Rat dafür ein, dass der neu zu bestimmende Ordnungsrahmen für die Zuverlässigkeit von Unternehmensinformationen fördern solle und dabei auch die sozialen, menschenrechtlichen und ökologischen Auswirkungen, die mit der Produktion, dem Angebot und dem Kauf eines Produkts verbunden seien, deutlicher werden müssten (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2006, S. 6). Konkret empfahl der Rat den Wettbewerb um die besten Nachhaltigkeitsleistungen mit einem höheren Maß an Transparenz überhaupt zu ermöglichen sowie ein deutsches

³www.nachhaltiger-warenkorb.de (Zugriff: 15. April 2019).

Profil unternehmerischer Verantwortung zu entwickeln und in die internationale Diskussion einzubringen. Den Kontext von Unternehmen sowie deren Verfasstheit zu betrachten, wurde als qualitative Komponenten der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen gesehen. Sie haben qua Standort häufig einem höheren Maß an Regulierung in Umwelt- und Sozialbelangen zu entsprechen. Diese Faktoren zu einem Wettbewerbsvorteil zu machen, war das starke Petition von Unternehmen, mit denen der RNE in diesen Jahren einen stabilen Dialog über nachhaltiges Wirtschaften aufgebaut hat.

Mit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 wurde die Frage mit erhöhter Dramatik aufgeworfen, inwieweit die Parameter zur Beurteilung der wirtschaftlichen Leistungs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen richtig gesetzt waren. Mit der genannten CSR-Empfehlung 2006 hatte sich der Rat das erste Mal zaghaft dem Thema Finanzen genähert. Der Eindruck war, dass der Wert eines Unternehmens in den Bilanzen nicht mehr adäquat gemessen wird (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2006, S. 9). Der Nachhaltigkeitsrat warb früh dafür, Asset Owner und Asset Manager anzuhalten, sich den Prinzipien für verantwortliches Investieren (Principles for Responsible Investment, PRI) zu verpflichten und darüber zu berichten.

Nach der oben genannten Empfehlung zur unternehmerischen Verantwortung von 2006 scheiterte 2007/2008 ein Versuch, das Finanzmarktthema im CSR-Forum der Bundesregierung zu platzieren. Der RNE nahm daraufhin das Thema selbst wieder auf und verknüpfte das Informationsinteresse von Finanzmarktakteuren mit der Praxis unternehmerischer Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Entwicklung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK).⁴ Dieses Projekt läutete ab 2009 eine veränderte Herangehensweise des Rats ein, selbst durch Projekte zu Veränderungen beizutragen, statt es bei Empfehlungen an die Bundesregierungen zu belassen und ansonsten abzuwarten. Der DNK wurde in einem Stakeholderprozess mit Investoren und Best-Practice-Nachhaltigkeitsberichterstellern, multinationalen Unternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen entwickelt. Auch die Empfehlung des RNE, wie ein solcher Nachhaltigkeitskodex implementiert werden solle, wurde konsequent mit Expertinnen und Experten im Format von Multistakeholderdialogen diskutiert. Die Implementierung auf freiwilliger Basis wurde mit Vor- und Nachteilen weitergehender Implementierungsvarianten, von komplett marktbasierenden Optionen bis zu regulativen Ansätzen, abgewogen.

Mit dem DNK leistet der Nachhaltigkeitsrat einen aktiven Beitrag, die allgemein zugängliche Informationsbasis zu standardisieren und zu verbreitern. Neuer Druck zur Berichterstattung entstand durch die ab 31. Dezember 2016 geltende Berichtspflicht, die Finanzmarktakteure, Banken und Versicherungen, sowie große, kapitalmarktorientierte Unternehmen anspricht. Sie hat zu einem deutlichen Anstieg der verfügbaren Nachhaltigkeitsinformationen beigetragen und eröffnet nun die Chance, die Themenkreise Sustainable Finance und unternehmerische Berichterstattung miteinander zu verknüpfen.

⁴www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de (Zugriff: 15. April 2019).

Die Anwendung auf freiwilliger Basis hat sich dabei als Trumpf für den Dialog mit den Unternehmen und Wirtschaftsverbänden erwiesen – bei zugleich hoher inhaltlicher Verbindlichkeit, die durch den Nachhaltigkeitsrat als Beratungsgremium der Bundesregierung verantwortet wird.

Gute Berichtspraxis definiert die Messlatte für nachhaltiges Wirtschaften. Die Standards sollten durch die Praktiker selbst dynamisch und anspruchsvoll gesetzt werden. Diese Verantwortung nimmt keine Berufsgruppe aus, sondern bezieht Investoren und Kreditgeber genauso ein, wie Prüfungsgesellschaften, Geschäftskunden, Beschaffer sowie die Berichtersteller selbst und die interessierte Zivilgesellschaft als Diskurspartner.

Es ist offensichtlich, dass aus der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise zu wenig gelernt und zu wenig Wissen breitenwirksam geteilt wurde. Banken postulieren mehr und mehr nachhaltiges Verhalten, doch die Botschaft kommt bei Kunden, Partnern und Politik nicht an. Welche Relevanz Nachhaltigkeitsthemen im Kerngeschäft der Finanzinstitute hat, ist schlecht einzuschätzen, viele wissen noch zu wenig von den Wirkungen ihrer Finanzanlagen. Nun sind genau diese Akteure von der Berichtspflicht angesprochen: dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz. Es ist wichtig, die Berichtspflicht und den dringend notwendigen Umbau der Finanzmärkte und ihrer Orientierung gemeinsam zu betrachten. Nicht zuletzt die Unternehmerinnen und Unternehmer der Realwirtschaft fordern verlässliche Rahmenbedingungen und Partner – und dazu gehören die Geldgeber, die mit ihren Anreizstrukturen tonangebend sind. Es gibt eine spürbare Dynamik bei verschiedenen Akteuren, die auf Zusammenführung, Koordinierung und Verdichtung aus sind.

Daher hat der Nachhaltigkeitsrat an der Schnittstelle zum Finanzmarkt von 2017 bis 2019 den Hub for Sustainable Finance initiiert. Im politischen Kontext der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen, den UN-Leitprinzipien zu Wirtschaft und Menschenrechten und dem Klimaschutzabkommen von Paris, verstand sich der Hub als ein innovativer, offener Diskursraum und eine Koalition derer, die sich für eine grundlegende Transformation des Finanzsystems einsetzen. In diesem offenen Netzwerk haben sich neue Akteure zusammengeschlossen, die bislang noch kaum im Dialog miteinander standen: Wirtschaft und Finanzwirtschaft mit und ohne Pioniergeist in Sachen Nachhaltigkeit, politische und zivilgesellschaftliche Akteure. Das Ziel war, den breiten gesellschaftlichen Dialog über Sinn und Ziel einer nachhaltigen Marktwirtschaft zum Tragen zu bringen und gemeinsam mit Praktikern Lösungen zu erarbeiten, die transformativen Charakter haben. Der Hub for Sustainable Finance stand selbst sinnbildlich für Ziel 17 der SDG, Partnerships for the Goals. Er unterstützte den Stakeholderdialog auf Bundesebene. Der RNE demonstrierte damit einmal mehr seine Fähigkeit politiknahe und Stakeholder basierte Diskurse zu initiieren, um Verständnis für unterschiedliche Positionen zu stärken, sowie integriertes Denken, das an den Zielen der Sustainable Development Goals (SDG) orientiert ist, zügig voranzubringen. Die Innovationskraft und der Beteiligungsansatz des Hub for Sustainable Finance hat unmittelbar den Weg zur Konstituierung des Sustainable Finance Beirates der Bundesregierung geebnet. Mit diesem setzt die Bundesregierung seit Sommer 2019 den institutionalisierten Stakeholderdialog um ein nachhaltiges Finanzwesen fort, der bei BMF und BMU organisiert wird.

Damit hat der H4SF seinen Zweck erfüllt. Die Netzwerkaktivitäten des Nachhaltigkeitsrates zu diesem Thema werden zukünftig wieder im engen Bezug zur Ratsarbeit fortgeführt, mit dem eine an Nachhaltigkeitszielen orientierte Bundesfinanzstrategie entwickelt werden soll (RNE 2019c).

4 Fazit

Um wirksame Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung zu erarbeiten, ist es essenziell, Schnittstellen zwischen verschiedenen Themenkreisen zu bearbeiten. In ihrer Verknüpfung und dem Austausch unterschiedlicher Perspektiven werden Zielkonflikte offenbar und können Zielstellungen ausgehandelt werden. Eine Bereitschaft zur Offenheit und Transparenz ist dafür essenziell. Es gibt sie leider immer noch zu wenig. Das Hüten von Geschäftsgeheimnissen, Ansätzen und Methoden steht für viele Akteure noch an erster Stelle. Wir wagen die These: Würde es eine bessere Informationslage über Herangehensweisen, Perspektiven und Motive geben, könnten Zielkonflikte und Blockaden schneller aufgelöst werden und den Weg zu einem konstruktiven Austausch ebnen. Pioniere der Nachhaltigkeit wissen, dass Problemstellungen, die heute in aller Munde sind wie steigende CO₂-Emissionswerte, zunehmende Grundwasserbelastungen und Flächenversiegelung, Degradation von Böden und Herausforderungen wie die Mobilitäts-, Energie- und Klimawende auch vor 15 und 25 Jahren angezeigt waren. Indes: Passiert ist bis dato viel zu wenig. Was sich geändert hat, ist, dass Nachhaltigkeit mittlerweile en vogue ist, die Betroffenheit angesichts der Vermüllung der Meere, schmelzender Polkappen und ungerechten Wirtschaftsstrukturen groß ist. Die Gefahr des Greenwashings ist gegeben. Deswegen brauchen wir die öffentliche Auseinandersetzung. Zu ihr lädt der Nachhaltigkeitsrat in seinen Projekten und Dialogformaten ein. Er wird auch zukünftig auf die Verknüpfung der Themen Konsum, Wirtschaft und Finanzen setzen und Wege aufzeigen, wie die gemeinsame, aber geteilte Verantwortung von Bürgerinnen und Bürgern und Verbrauchern und Verbraucherinnen, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Finanzwirtschaft wahrgenommen werden kann.

Literatur

- Bundesregierung (2018) Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Aktualisierung 2018, S 48. www.dialog-nachhaltigkeit.de
- Eißig M, Schaupp M (2016) Ermittlung des innovationsrelevanten Beschaffungsvolumens des öffentlichen Sektors als Grundlage für eine innovative öffentliche Beschaffung. https://www.koinno-bmwi.de/fileadmin/user_upload/publikationen/Ermittlung_des_innovationsrelevanten_Beschaffungsvolumens_des_oeffentlich..._3_.pdf
- Enquete Kommission (1998) Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“ 1998, Drucksache 13/1200, S 41

- Hamberger J (2013) Hans Carl von Carlowitz: Sylvicultura oeconomica oder Haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht. oekom, München
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2001) https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/migration/documents/Projektvorschlaege_RNE_an_BR.pdf
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2006) Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt – Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility. https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/migration/documents/Broschuere_CSR-Empfehlungen.pdf
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2008) „Glaubwürdig – wirtschaftlich – zukunftsfähig: Eine moderne Beschaffungspolitik muss nachhaltig sein“, Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung an die Bundesregierung. https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/migration/documents/Broschuere_Beschaffung_texte_Nr_23_August_2008.pdf
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2010) Konsum und Nachhaltigkeit. https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/migration/documents/Broschuere_Konsum_und_Nachhaltigkeit_texte_Nr_31_Maerz_2010_01.pdf
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2011) Dialoge Zukunft Visionen 2050. https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/migration/documents/RNE_Visionen_2050_Band_2_texte_Nr_38_Juni_2011.pdf
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2016a) Geschäftsordnung des Rates für Nachhaltige Entwicklung in der Fassung vom 22. November 2016. https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2017/11/20161122_Geschaeftsordnung_RNE_November_2016.pdf
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2016b) Stellungnahme zum Entwurf der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie 2016 „Mehr Mut! Nachhaltigkeit muss politische Relevanz beweisen. Erwartungen und Empfehlungen an die Bundesregierung“. https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/migration/documents/Empfehlung_Erwartung_RNE_an_Nachhaltigkeitsstrategie_28-01-2016.pdf
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2017a) Stellungnahme des RNE an die Bundesregierung 2017 „Zur Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie vom 11.1.2017“, S 7. https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/migration/documents/20170327_RNE_Stellungnahme_DE_Nachhaltigkeitsstrategie.pdf
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2017b) Arbeitsprogramm 2017–2019. https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2017/11/RNE_Arbeitsprogramm_2017-2019.pdf
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2018) Peer review 2018. https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2018/05/2018_Peer_Review_of_German_Sustainability_Strategy_BITV.pdf
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2019a) S 17. <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/03/Dokumentation-Zweiter-Sustainable-Finance-Gipfel.pdf>
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2019b) Stellungnahmen des RNE zum Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung am 25. Februar 2019 „Sustainable Finance. Die unterstützende Rolle der Bundesregierung.“ https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/02/20190208_RNE_Stellungnahme_Sustainable_Finance.pdf
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2019c) Stellungnahme des Rates für Nachhaltige Entwicklung „Die Sustainable Finance Strategie der Bundesregierung muss Neuland betreten“, 15. Oktober 2019. https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2019/10/2019-10-15_Stellungnahme_Sustainable_Finance_Strategie_der_Bundesregierung.pdf
- Schröder M (2004) Kritische Tendenzen im normativen Umriss von Regierung und Parlament. In: Brenner M, Huber PM, Möstl M (Hrsg) Der Staat des Grundgesetzes – Kontinuität und Wandel. Festschrift für Peter Badura zum siebzigsten Geburtstag. Mohr Siebeck, Tübingen, S 522
- Sozialdemokratischen Partei Deutschlands, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNE (1998) Koalitionsvereinbarung zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNE 1998, „Aufbruch und Erneuerung – Deutschlands Weg ins 21. Jahrhundert“

Vereinte Nationen (1987) Report of the World Commission on Environment and Development: our common future. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

Vereinte Nationen (1992) Agenda 21 Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung, S 68. http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf

Vereinte Nationen (2015) Resolution 70/1, „Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“. <http://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>



Yvonne Zwick ist stellvertretende Generalsekretärin und Leiterin des Büros Deutscher Nachhaltigkeitskodex sowie der Geschäftsstelle des Rats für Nachhaltige Entwicklung. Die Dipl.-Theologin studierte an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg katholische Theologie mit dem Schwerpunkt christliche Gesellschaftslehre und Moralthologie und arbeitet seit 2004 in der Geschäftsstelle des Rats für Nachhaltige Entwicklung. Sie leitet das Büro Deutscher Nachhaltigkeitskodex, eine freiwillige Transparenzinitiative zur Offenlegung unternehmerischer Nachhaltigkeitsleistungen, die der Rat Ende 2011 beschlossen hat und begleitet den Hub for Sustainable Finance.

Quelle Porträtfoto: Andreas Weiss © RNE



Robert Böhnke ist wissenschaftlicher Referent in der Geschäftsstelle des Rats für Nachhaltige Entwicklung. Der Dipl.-Geograf studierte an den Universitäten Göttingen, Utrecht und Leipzig Geografie und Politikwissenschaften mit Schwerpunkt im Bereich Stadtentwicklung und arbeitet seit 2016 in der Geschäftsstelle des Rats für Nachhaltige Entwicklung. Hier verantwortet er u. a. den Dialog Nachhaltige Stadt.

Quelle Porträtfoto: Andreas Weiss © RNE

Gewerkschaften und Corporate Social Responsibility

Rainald Thannisch

1 Einleitung: CSR und Gewerkschaften: Ein ambivalentes Verhältnis

Die EU-Kommission definiert Corporate Social Responsibility (CSR) als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“. Aus gewerkschaftlicher Sicht ist bedeutsam, dass die Kommission ausdrücklich darauf hinweist, dass diese Verantwortung nur dann wahrgenommen werden kann, wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden (Europäische Kommission 2011). CSR hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen: Bei Unternehmen, Beratungsunternehmen, Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen, Studierenden und nicht zuletzt auch bei der Bundesregierung, die eigens das Nationale CSR-Forum eingesetzt hat.

Die deutschen Gewerkschaften standen CSR – kurzgefasst – lange „skeptisch, aber nicht ablehnend“ gegenüber (Hexel 2011). Die Begrifflichkeit CSR wird in den Gewerkschaften nicht offensiv als Slogan oder Motto verwendet (Thannisch 2012). Diese Distanz mag darin begründet sein, dass CSR als Managementkonzept seinen Ursprung in angelsächsischen Ländern hat und dort auch Themenfelder umfasst, die in Deutschland gesetzlich geregelt sind (Vitols 2011). Sicherlich spielt auch eine Rolle, dass CSR oftmals – analog zu einer früheren Definition der EU-Kommission – als rein freiwilliges Engagement von Unternehmen wahrgenommen wurde. Gleichwohl lassen sich viele Anknüpfungspunkte für Gewerkschaften und Betriebsräte an CSR finden, sei es der Kampf um gerechte Löhne, der Erhalt von Arbeitsplätzen, das Eintreten für gute und gesunde Arbeit oder für faire Arbeitsbedingungen in der Lieferkette, zumindest wenn

R. Thannisch (✉)

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) Bundesvorstand, Berlin, Deutschland

E-Mail: rainald.thannisch@dgb.de

man eine breite Definition, wie die eingangs genannte Definition der EU-Kommission, zugrunde legt. Letztlich zeigte sich, dass sich anfängliche gewerkschaftliche Sorgen, dass CSR dazu genutzt werden könnte, um die gesetzliche Mitbestimmung zu schwächen (Seyboth 2005), nicht bewahrheitet haben. Stattdessen kann man mit *Rüdiger Krause* zusammenfassen, dass CSR und die Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern „unterschiedlichen Welten“ entstammen, jedoch zusammenfinden können (Krause 2018).

Gleichwohl ist die gesetzliche Mitbestimmung – wenn auch nicht durch CSR – derzeit in hohem Maß herausgefordert; bezogen auf die Unternehmensmitbestimmung insbesondere durch rechtliche Schlupflöcher, die sich durch Europäisches Recht und Rechtsprechung des EuGH ergeben haben (Bolte et al. 2016). Insoweit haben Gewerkschafter und Gewerkschafterinnen in den vergangenen Jahren auch darauf verwiesen, dass die Nutzung juristischer Tricks zur Vermeidung der Mitbestimmung mit einer verantwortungsvollen Unternehmensführung nicht vereinbar sei. So hat der Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB), Reiner Hoffmann, erklärt: „Wer Mitbestimmung vermeidet, entzieht sich seiner gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung“ (Hoffmann 2016). Dieses Zitat unterstreicht auch, dass es den Gewerkschaften wichtig ist, stets einen ganzheitlichen Ansatz von CSR zu wählen. Dies bedeutet, dass ein Unternehmen aus gewerkschaftlicher Sicht nur dann glaubwürdig und als gesellschaftlich verantwortungsvoll handelnd bezeichnet werden kann, wenn die Verantwortung sowohl in der sozialen als auch in der ökologischen Dimensionen von CSR wahrgenommen wird. So wird beispielsweise eine Supermarktkette, die zwar ökologisch verantwortlich produzierte Produkte anbietet, jedoch Betriebsratswahlen aktiv behindert, kaum CSR für sich reklamieren können. Gleiches gilt für ein Unternehmen, das den Arbeitgeberverband verlässt, um sich dem Flächentarifvertrag zu entziehen.

Eng verknüpft ist die gewerkschaftliche CSR-Diskussion aktuell mit der Diskussion über Sorgfaltspflichten in den Liefer- und Wertschöpfungsketten sowie der Diskussion über den Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte. Dazu hat der DGB deutlich gemacht, dass die Gewerkschaften eine gesetzliche Festschreibung von menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht als notwendig erachten (DGB 2016b).

CSR sollte aber mehr sein als bloßes Risikomanagement, so wichtig und unerlässlich es natürlich gleichwohl ist, soziale und ökologische Themen in das Risikomanagement zu integrieren. So hat sich der DGB hinsichtlich der Konsultation zum Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) 2019 dafür ausgesprochen, dass börsennotierten Unternehmen – über ein bloßes Risikomanagement hinausgehend – empfohlen wird, die negativen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die Menschenrechte und auf Sozial-, Arbeits- und Umweltstandards zu erkennen, abzustellen und Betroffenen Wiedergutmachung zu leisten (Hoffmann 2019).

Erwähnenswert ist weiterhin die intensive gewerkschaftliche Bündnisarbeit. Dabei lassen sich Sozialpartnerinitiativen (wie z. B. die Nachhaltigkeitsinitiative Chemie³, initiiert von der Gewerkschaft Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie [IG BCE] sowie dem Arbeitgeber- und dem Wirtschaftsverband der chemischen Industrie), Kampagnen und Initiativen von Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen (z. B. die

Kampagne für Saubere Kleidung, an der sich u. a. die Gewerkschaften Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft [GEW], IG Metall und ver.di sowie das DGB Bildungswerk beteiligen) sowie Multistakeholderinitiativen wie das Forest Stewardship Council (FSC) Deutschland (dem neben Unternehmensverbänden und Nichtregierungsorganisationen auch die Gewerkschaften IG BAU und IG Metall angehören) unterscheiden. Der DGB engagiert sich u. a. im „Bündnis für nachhaltige Textilien“ und im CSR-Forum der Bundesregierung, das u. a. den CSR-Preis der Bundesregierung vergibt.

Kurzum: Das Verhältnis der Gewerkschaften zu CSR ist von einer gewissen Skepsis begleitet, von klaren Anforderungen an einen ganzheitlichen, verbindlichen CSR-Ansatz, aber auch von einer pragmatischen Bündnisarbeit. Im Folgenden soll versucht werden, das Verhältnis von Gewerkschaften und CSR anhand ausgewählter Dokumente bzw. Politikfelder weiter zu konkretisieren.

2 Das Zehn-Punkte-Papier des Deutschen Gewerkschaftsbunds von 2009

Vor dem Hintergrund der seinerzeit in den Gewerkschaften zunehmenden Diskussion um CSR hat der DGB Bundesvorstand im April 2009 einen Beschluss zum Thema CSR gefasst (Zehn-Punkte-Papier). Dieser wurde im Mai 2010 vom DGB-Bundeskongress bekräftigt (DGB 2010). Diesem Beschluss kommt eine ganz erhebliche, prägende Bedeutung für die gewerkschaftliche CSR-Debatte zu, weshalb im Folgenden einige Auszüge dargestellt werden sollen. Der DGB fordert u. a. ein „verbindliches internationales Regelwerk zur Durchsetzung sozialer und ökologischer Mindeststandards bei der Globalisierung“ sowie „verbindliche zwischenstaatliche Regelungen der Operationalisierung zur Durchsetzung der [ILO-]Kernarbeitsnormen [...]“. Zum Thema der damals die Debatte dominierenden Frage der Freiwilligkeit von CSR wird angemerkt: „CSR kann über gesetzliche Regelungen hinaus den Schutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ergänzen, dies setzt jedoch den Nachweis der Rechtskonformität als Mindestanforderung voraus. Freiwillige CSR-Konzepte können nationale, europäische und internationale Rechtsvorschriften und Tarifvereinbarungen ergänzen, sie aber auch in Zukunft niemals ersetzen. Außerdem darf die Weiterentwicklung und der Ausbau gesetzlicher und tarifvertraglicher Standards nicht behindert werden“.

In Bezug auf die gesetzliche Mitbestimmung wird ausgeführt:

„Demokratisch gewählte Arbeitnehmervertretungen müssen an der Ausarbeitung einer unternehmerischen CSR-Strategie beteiligt werden. Eine Debatte um den Umfang und die Folgen von CSR macht für die deutschen Gewerkschaften deshalb nur Sinn, wenn Mitbestimmung und Partizipation der Arbeitnehmerschaft und Gewerkschaften wesentliche Strukturelemente darstellen. Der DGB wird sich für vereinheitlichte, überprüfbare CSR-Standards einsetzen. Nur eine Standardisierung eröffnet denjenigen Unternehmen Wettbewerbsvorteile, die auch gesellschaftlich verantwortungsbewusst handeln, nur eine Vergleichbarkeit erleichtert Verbraucherinnen und Verbrauchern ihre Kaufentscheidung.“

Und zum Thema der Glaubwürdigkeit wird angemerkt: „Die Glaubwürdigkeit einer nationalen bzw. internationalen CSR-Strategie eines Unternehmens hängt elementar mit der innerbetrieblichen Ausgestaltung der Sozialpartnerschaft zusammen. Die DGB-Gewerkschaften stellen fest: Nur dort, wo arbeitnehmerfreundliche Arbeits- und Mitbestimmungsstrukturen anzutreffen sind, kann eine glaubwürdige CSR-Strategie nach außen kommuniziert werden.“

3 Das CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz und seine Auswirkungen

Ein weiterer Meilenstein der gewerkschaftlichen Debatte um CSR ist die nationale Umsetzung der Europäischen CSR-bzw. Transparenzrichtlinie, deren Beschlussfassung auf europäischer Ebene und deren nationale Umsetzung der DGB mit verschiedenen Stellungnahmen begleitet hat. Das CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) ist am 19. April 2017 in Kraft getreten. Mit dem Gesetz werden große kapitalmarkt-orientierte Kapitalgesellschaften, Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen verpflichtet, Informationen zu Arbeitnehmer-, Sozial- und Umweltbelangen, zur Achtung der Menschenrechte und zur Korruptionsbekämpfung zu veröffentlichen. Für börsennotierte Unternehmen wird zudem die Veröffentlichung der Diversitätskonzepte zur Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat vorgegeben. Besonders zentral aus Arbeitnehmersicht ist die Berichtsdimension der Arbeitnehmerbelange, in der u. a. die Umsetzung der grundlegenden Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), die Beachtung der Informations- und Konsultationsrechte des Betriebsrats (die Gesetzesbegründung nennt zusätzlich auch dessen Mitbestimmungsrechte), die Achtung der Rechte der Gewerkschaften sowie der Arbeits- und Gesundheitsschutz zusammengefasst werden. Die Unternehmen sind verpflichtet, daraus resultierende Risiken zu prüfen und gegebenenfalls in das Risikomanagementsystem aufzunehmen und ihre diesbezüglichen Konzepte anzugeben.

Wichtig für eine kritische Würdigung ist jedoch: Das Gesetz verpflichtet nur zur Veröffentlichung bestehender, jedoch nicht zur Ergänzung oder Optimierung bereits vorhandener Konzepte oder gar zur Etablierung neuer Ansätze. Die Unternehmen müssen es jedoch angeben und begründen, falls sie in einer der genannten Berichtsdimensionen kein Konzept verfolgen („comply or explain“). Über allem steht dann noch die Frage nach der Berichtspflicht, die an hohe Hürden der Wesentlichkeit anknüpft.

Aus gewerkschaftlicher Sicht können die neuen Transparenzpflichten daher nur ein erster Schritt in die Richtung zu mehr Verbindlichkeit bei der Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung sein, dem weitere folgen müssen (s. für den gesamten Abschnitt Thannisch 2017). Aus Sicht der Mitbestimmungspraxis sind die neuen Berichtspflichten insbesondere für Arbeitnehmervertreter und -vertreterinnen im mitbestimmten Aufsichtsrat relevant, ist der Aufsichtsrat doch dazu verpflichtet, die nichtfinanzielle Berichterstattung nicht nur formell, sondern auch inhaltlich zu prüfen (Hommelhoff 2017). Dadurch ergeben sich neue Chancen für eine verantwortungsvolle

Unternehmenspolitik. Denn dort, wo die Unternehmen der Mitbestimmung unterliegen, können Arbeitnehmervertreter und -vertreterinnen im Aufsichtsrat ihr Wissen über die Arbeitsbedingungen bzw. über die Einhaltung der Arbeitnehmer- und Menschenrechte in den deutschen bzw. internationalen Standorten eines Unternehmens in die Prüfung der Berichtspflichten einbringen (Thannisch 2017). Wir hören aus der aktuellen Mitbestimmungspraxis, dass CSR durch das CSR-RUG in der Tat erkennbar zum Thema im Aufsichtsrat geworden ist, dem daher auch die volle Aufmerksamkeit des Vorstands bzw. der Geschäftsführung zukommt – eine aus organisationssoziologischer Perspektive sehr positive Entwicklung. Leider zeichnet sich nach den Informationen aus der Praxis jedoch ebenfalls ab, dass die Anforderung der doppelten Wesentlichkeit (wesentlich für die Lage des Unternehmens und für CSR-Aspekte) den Spielraum der (Pflicht-)Berichterstattung einschränkt. Insbesondere bei den größeren Unternehmen zeichneten sich zudem keine Verbesserungen der Informationen gegenüber bestehenden Nachhaltigkeitsberichterstattungen ab, insbesondere Informationen zu Arbeitnehmerbelangen blieben aus gewerkschaftlicher Sicht eher dünn. Auch eine aktuelle Untersuchung zeigt, dass die DAX30-Unternehmen von den acht im Gesetz aufgelisteten Kategorien im Durchschnitt lediglich über 4,7 Aspekte berichten, dazu kommen jedoch teilweise noch frei gewählte Ergänzungen (Quick und Sayer 2019).

Das CSR-RUG bedarf daher aus gewerkschaftlicher Sicht unbedingt einer inhaltlichen Nachjustierung. Zu kritisieren ist auch, dass das CSR-RUG die Anwendung der Berichtspflichten auf große kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften, Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen begrenzt. Dass der Anwendungsbereich zu klein ist, unterstreicht auch eine von der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegebene Studie, der zufolge lediglich 536 Unternehmen das Gesetz anwenden müssen, darunter 278 kapitalmarktorientierte Unternehmen und 258 nichtkapitalmarktorientierte Kreditinstitute und Versicherungen, v. a. Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Nicht erfasst sind hingegen weite Teile des deutschen Mittelstands und auch viele Großunternehmen, die sich in der Rechtsform einer Personengesellschaft, einer Stiftung oder einer GmbH organisieren. Besonders pikant ist dabei aus gewerkschaftlicher Sicht, dass sich nach Angaben der Hans-Böckler-Stiftung auch Mitbestimmungsvermeider (also Unternehmen, die sich durch rechtliche Schlupflöcher der Unternehmensmitbestimmung entzogen haben) von der Pflicht zur nichtfinanziellen Erklärung weitgehend unberührt bleiben (Kluge und Sick 2016).

Der DGB spricht sich daher nachdrücklich dafür aus, den Anwendungsbereich des Gesetzes rechtsformneutral auf alle großen Unternehmen auszuweiten (DGB 2016a).

4 Best-Practice: Globale Rahmenabkommen

In die CSR-Diskussion wird von gewerkschaftlicher Seite stets auch auf die bewährte Praxis von globalen Rahmenabkommen (GRA) verwiesen: „Globale Rahmenabkommen sind weltweit geltende Vereinbarungen zwischen Gewerkschaften und transnationalen

Konzernen mit Ausstrahlung auf Zulieferer, Vertragshändler und Subunternehmen“. Ihren inhaltlichen Fokus richten die GRA oftmals auf die ILO-Kernarbeitsnormen, insbesondere auf das Recht auf Vereinigungsfreiheit. Nach Auskunft der IG Metall sind GRA weltweit in etwa 120 Unternehmen verankert worden (IG Metall 2017).

Die globale Gewerkschaftsföderation IndustriALL Global Union verweist u. a. auf das Ziel der GRA, in allen Ländern die gleichen Mindeststandards herzustellen: „They put in place the very best standards of trade union rights, health, safety and environmental practices, and quality of work principles across a company’s global operations, regardless of whether those standards exist in an individual country“ (IndustrieAll 2019). Auch die globale Dienstleistungsgewerkschaft UNI global union hebt die Sicherung „fairer Standards“ für die von ihr verhandelten über 50 GRA hervor, die für mehr als 10 Mio. Beschäftigte weltweit Relevanz erlangen (Uni Global 2019).

In der gewerkschaftlichen Debatte wird oftmals das Globale Rahmenabkommen bei ThyssenKrupp als beispielhaft bezeichnet. Dieses Abkommen wurde 2015 zwischen der Unternehmensleitung und dem Konzernbetriebsrat von ThyssenKrupp sowie der IG Metall und IndustriALL Global Union geschlossen. Der Konzernbetriebsrat erhielt für sein Engagement 2016 auch den Deutschen Betriebsrätepreis in Silber. Das Abkommen umfasst u. a. die Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen. Die Überwachung des Abkommens erfolgt durch einen eigens eingerichteten Internationalen Ausschuss, dem u. a. betriebliche Arbeitnehmervertreter und -vertreterinnen sowie Vertreter und Vertreterinnen von IG Metall und IndustriALL Global Union angehören und dem der Personalvorstand der Thyssen Krupp AG mindestens einmal jährlich über den aktuellen Stand der Umsetzung unterrichtet.¹ „Das Besondere an der Vereinbarung bei ThyssenKrupp“ ist aus Sicht der zuständigen Gewerkschaft IG Metall, „dass eine Beschwerdestelle eingerichtet wird“ (IG Metall 2015). Dies bedeutete konkret, dass sich Beschäftigte im Konfliktfall auch via E-Mail an eine zentrale E-Mail-Adresse wenden können und dass hieraus für sie keine Nachteile entstehen dürfen.

Als beispielhaft gilt in der gewerkschaftlichen Diskussion weiterhin das 2013 vereinbarte und 2017 verlängerte und aktualisierte „weltweite Abkommen zur sozialen Verantwortung“ zwischen der belgischen Solvay-Gruppe (u. a. mit Standorten in Deutschland) und der IndustriALL Global Union, dass neben einem Bekenntnis zur Einhaltung der Sozialstandards der ILO und der Prinzipien des UN Global Compact auch eine Verpflichtung zur Einhaltung der Leitsätze für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) beinhaltet. Die Einhaltung dieser Prinzipien erwartet Solvay im Übrigen auch von seinen Lieferanten und Partnerfirmen (Solvay 2017). Dass das Unternehmen diese Vorgabe ernst nimmt, unterstreicht eine Verlautbarung des deutschen Gesamtbetriebsratsvorsitzenden und IG BCE-Kollegen Albert Kruff, wonach in China „die Geschäfte mit

¹Siehe den Volltext des Abkommens unter: http://www.industrialall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/GFAs/ThyssenKrupp/international_framework_agreement_german.pdf.

einem Subunternehmen eingestellt [wurden], weil es Kinder beschäftigt hat“ (IG BCE 2019). Die Betrachtung der Vereinbarungen bei Solvay und ThyssenKrupp veranschaulicht, dass es in Unternehmen mit starken Gewerkschaften und starker Mitbestimmung gelingen kann und auch gelingt, die Unternehmensleitung freiwillig auf die wirksame und verbindliche Einhaltung von sozialen und arbeitnehmerrechtlichen Mindeststandards zu verpflichten. Damit wird ein wirksamer Pfad von der reinen unternehmerischen Freiwilligkeit hin zu der von den Gewerkschaften geforderten echten Verbindlichkeit unternehmerischer Verantwortung beschritten. Die vereinbarten GRA erfassen jedoch bedauerlicherweise – ungeachtet ihrer wichtigen Signalwirkungen – nur einen Bruchteil der weltweit tätigen Unternehmen, sodass die Notwendigkeit eines verbindlichen internationalen Regelwerks erhalten bleibt.

5 Die Mitwirkung im CSR-Forum der Bundesregierung und der Berliner CSR-Konsens

Neben einer Reihe von Wirtschaftsverbänden und Unternehmen, Organisationen der Zivilgesellschaft und Stiftungen sind auch der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften IG BCE, IG Metall und ver.di Mitglied im CSR-Forum der Bundesregierung. Zu dessen Aufgabe gehört insbesondere, die Bundesregierung bei der Weiterentwicklung der nationalen CSR-Strategie zu beraten (BMAS 2019a). Die auch als Nationales CSR-Forum bezeichnete Institution vergibt u. a. den CSR-Preis der Bundesregierung, mit dem Unternehmen prämiert werden, „die nachhaltiges Handeln in ihre Geschäftstätigkeit integrieren“ (BMAS 2019b).

In den vergangenen Jahren lag ein Schwerpunkt der Arbeit des CSR-Forums in der Erarbeitung des Berliner CSR-Konsens zur Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten (BMAS 2018a), der nach mehrjähriger Arbeit einer eigens dazu eingerichteten Arbeitsgruppe und teilweise kontroverser Debatte am 25. Juni 2018 beschlossen wurde. Das Konsenspapier weist aus Sicht der Bundesregierung „auf wichtige internationale Standards hin, leitet daraus Führungs- und Managementprinzipien für Unternehmen ab und erläutert die zentralen Elemente eines verantwortungsvollen Managements von Liefer- und Wertschöpfungsketten. Darüber hinaus wird dargelegt, was Sozialpartner, Kammern und Zivilgesellschaft beitragen können, um Unternehmen bei der Ausübung ihrer unternehmerischen Sorgfalt zu unterstützen und welche Erwartungen an Unterstützungsangebote der Bundesregierung gestellt werden“ (BMAS 2018b).

Das Alleinstellungsmerkmal des Papiers aus gewerkschaftlicher Sicht ist insbesondere sein Konsenscharakter.

„Der Berliner CSR-Konsens ist das erste einvernehmlich beschlossene Dokument aller für CSR relevanten Stakeholder in Deutschland, das branchenübergreifend gemeinsame Anforderungen an ein verantwortliches Management von Liefer- und Wertschöpfungsketten in einer globalisierten Wirtschaft beschreibt. Der Konsenszwang führte natürlich auch dazu,

dass nicht alle Wünsche und Ziele von DGB und Gewerkschaften in das Papier eingebaut werden konnten. So erklärt es sich auch, dass das Papier keine festen CSR-Vorgaben oder Regularien enthält; hier ist insbesondere der Gesetzgeber gefordert.“ (DGB 2018)

Stattdessen geht es in dem Berliner CSR-Konsens darum, die Unternehmen zu ermutigen und sie dabei zu unterstützen, sich aktiv ihrer Verantwortung zu stellen. Der Konsens bietet dazu praxisnahe Orientierung und Hilfestellung. Von großer Bedeutung ist dabei auch, dass die Empfehlungen sowohl die Lieferkette als auch die Wertschöpfungskette umfassen. Aus gewerkschaftlicher Sicht ist insbesondere zu begrüßen, dass das Konsenspapier u. a. die zentrale Bedeutung der ILO-Kernarbeitsnormen betont, die Rolle von Betriebsräten und Gewerkschaften würdigt und ausdrücklich auch die Globalen Rahmenabkommen als Best-Practice benennt (DGB 2018).

Der Berliner CSR-Konsens zur Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten ist damit ein letztlich zwar unverbindliches Orientierungspapier, das sich aber aus gewerkschaftlicher Sicht „durch seine Betonung der Wichtigkeit von Arbeitnehmer/innen sowie ihrer Betriebsräte und Gewerkschaften von anderen Ansätzen positiv abhebt. Damit leistet das Konsenspapier auch einen Beitrag dazu, die Relevanz der ‚Arbeitnehmerbelange‘ für CSR zu unterstreichen und die diesbezügliche Bedeutung der Mitbestimmung und der Gewerkschaften zu verdeutlichen“ (DGB 2018).

6 Fazit

Das Verhältnis der Gewerkschaften zu CSR ist sehr facettenreich. Von einer Grundskepsis begleitet, prallen die an Verbindlichkeit und klaren gesetzlichen Pflichten orientierten Positionen der Gewerkschaften in der politischen Debatte auf die an Freiwilligkeit orientierten Vorstellungen der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände. Das gemeinsame Engagement der Sozialpartner im CSR-Forum der Bundesregierung und in diversen Multistakeholderinitiativen verdeutlicht aber auch, dass in konkreten Fragestellungen eine mehr als nur punktuelle Zusammenarbeit möglich ist, wie z. B. bei der Erarbeitung des Berliner CSR-Konsenses zur Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten. Jenseits der politischen Debatte gibt es zudem das Feld praktischer CSR-Politik, in dem Mitbestimmungsträger und Gewerkschaften ihre Anforderungen an eine gute, gesunde und gerechte Arbeit, auch hinsichtlich der Wertschöpfungs- und Lieferketten, direkt in die Unternehmenspolitik einspeisen können. Dies kann z. B. durch die Vereinbarung Globaler Rahmenabkommen geschehen oder im mitbestimmten Aufsichtsrat, wo CSR durch das CSR-RUG zur Chefsache geworden ist.

Diese Handlungsoptionen eröffnen sich in der Praxis nur in größeren Kapitalgesellschaften, die der Unternehmensmitbestimmung unterliegen. Kleinere Unternehmen, Unternehmen in der Rechtsform einer Personengesellschaft und auch Kapitalgesellschaften, die sich der Unternehmensmitbestimmung entzogen haben, fallen hier durch das Netz. Echte, flächendeckende Fortschritte in Bezug auf die soziale und ökologische

Verantwortung der Unternehmen bedürfen daher auch des Engagements des Gesetzgebers. Dessen konsequent nächster Schritt wäre – neben dem notwendigen Schutz und dem Ausbau der Unternehmensmitbestimmung – die Vorlage eines Sorgfaltspflichtengesetzes. Einen durchaus interessanten Entwurf dazu hat das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung Medienberichten zufolge im Frühjahr 2019 erarbeitet (Handelsblatt 2019). Der DGB jedenfalls hat diesen Entwurf bereits begrüßt (DGB 2019).

Literatur

- Bolte M, Fischer T, Thannisch R (2016) Offensive Mitbestimmung: den mitbestimmungspolitischen Stillstand überwinden. WSI-Mitteilungen, 8
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2018a) Berliner CSR-Konsens zur Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten. Bonn
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2018b) Nationales CSR-Forum beschließt Grundsatzpapier zur Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten. <https://www.bmas.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/grundsatzpapier-unternehmensverantwortung.html>. Zugriffen: 19. Aug. 2019
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2019a) Nationales CSR-Forum. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Nationales-CSR-Forum/nationales-csr-forum.html>. Zugriffen: 13. Aug. 2019
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2019b) Über den Wettbewerb. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Preis/Ueber-den-Wettbewerb/ueber-den-wettbewerb.html>. Zugriffen: 13. Aug. 2019
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2010) Beschluss B 010 „Nachhaltige Unternehmensverantwortung (CSR) – Verbindliche Regeln, die für alle gelten!“ des 19. ordentlichen DGB Bundeskongresses. <https://www.dgb.de/-/a3I>. Zugriffen: 13. Aug. 2019
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2016a) Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes zum Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) vom 31.10.2016
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2016b) Stellungnahme des Deutschen Gewerkschaftsbundes zum Entwurf des Nationalen Aktionsplanes Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte vom 21.12.2016. <https://www.dgb.de/-/QyM>. Zugriffen: 13. Aug. 2019
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2018) Soziale Verantwortung von Unternehmen: Berliner CSR-Konsens verabschiedet. <https://www.dgb.de/-/IGQ>. Zugriffen: 19. Aug. 2019
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2019) Wer nicht hören will, muss fühlen – Globale Wertschöpfungsketten: jetzt aber fair! <https://www.dgb.de/-/Cf1>. Zugriffen: 14. Aug. 2019
- Europäische Kommission (2011) Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), KOM(2011) 681 endgültig
- Handelsblatt (2019) Müller droht der deutschen Wirtschaft mit einem Gesetz für Menschenrechte. <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/entwicklungspolitik-mueller-droht-der-deutschen-wirtschaft-mit-einem-gesetz-fuer-menschenrechte/23979108.html?ticket=ST-4839679-IRHEmT-PYdLbudmyuolau-ap2>. Zugriffen: 13. Aug. 2019

- Hexel D (2011) Deutscher Corporate Governance Kodex – ist das Ziel von mehr Transparenz dadurch erreicht und was bewirkt CSR? In: Ulshöfer G, Feuchte B (Hrsg) Finanzmarktakteure und Corporate Social Responsibility. VS Verlag, Wiesbaden, S 230
- Hoffmann R (2016) Trickreich gegen Mitbestimmung. der Freitag vom 20. April 2016. <https://www.freitag.de/autoren/der-freitag/trickreich-gegen-mitbestimmung>. Zugegriffen: 13. Aug. 2019
- Hoffmann R (2019) Stellungnahme DGB. DGB-Bewertung des neuen DCGK. <https://www.dcgk.de/de/konsultationen/archiv/konsultation-2019.html>. Zugegriffen: 13. Aug. 2019
- Hommelhoff P (2017) CSR-Vorstands und –Aufsichtsratspflichten. NZG 35(2017)
- IG Metall (2015) Arbeitnehmerrechte ohne Wenn und Aber. <https://www.igmetall.de/politik-und-gesellschaft/internationales/arbeitnehmerrechte-ohne-wenn-und-aber>. Zugegriffen: 13. Aug. 2019
- IG Metall (2017) Arbeitsbedingungen verbessern und Gewerkschaftsrechte sichern, Broschüre
- IndustrieAll (2019) Global framework agreements. <http://www.industrialunion.org/issues/confronting-global-capital/global-framework-agreements>. Zugegriffen: 13. Aug. 2019
- Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) (2019) Globales Engagement: Gerechtigkeit kennt keine Grenzen. <https://www.igbce.de/mitglieder/kompakt/gerechtigkeit-kennt-keine-grenzen/180742?back&highlightTerms>. Zugegriffen: 19. Aug. 2019
- Kluge N, Sick S (2016) Geheimwirtschaft bei Transparenz zum gesellschaftlichen Engagement? Zum Kreis der vom CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz potentiell betroffenen Unternehmen, Hans-Böckler-Stiftung, MBF-Report Nr. 27
- Krause R (2018) Corporate Social Responsibility und Arbeitnehmerbeteiligung: Zwei Welten? In: Fleischer H et al (Hrsg) Corporate social responsibility. Mohr Siebeck, Tübingen
- Quick R, Sayer S (2019) Nichtfinanzielle Berichterstattung zu den Arbeitnehmerbelangen in den Geschäftsberichten der DAX-30-Unternehmen. Betriebs-Berater 31(2019)
- Seyboth M (2005) Warum ist CSR für Arbeitnehmervertretungen ein Thema? In: DGB (Hrsg) Corporate Social Responsibility: Neue Handlungsfelder für Arbeitnehmervertretungen. Themenheft Mitbestimmung und Rechtspolitik, Henriette-Herz-Platz 2, Berlin, S 4–5
- Solvay (2017) Weltweites Abkommen zur sozialen Verantwortung zwischen Solvay und IndustriALL um fünf Jahre verlängert. <https://www.solvay.de/de/media/aktuelles-presse/20170203-IndustriAll-renew-agreement.html>. Zugegriffen: 19. Aug. 2019
- Thannisch R (2012) Die neue EU-Mitteilung: Rückenwind für die gewerkschaftliche CSR-Politik? WSI-Mitteilungen, 4:306–312
- Thannisch R (2017) Die neuen CSR-Berichtspflichten: Eine Bewertung aus Arbeitnehmersicht. Audit Committee Quarterly extra, Corporate Social Responsibility
- Uni Global Union (2019) Global agreements. <https://www.uniglobalunion.org/about-us/global-agreements>. Zugegriffen: 13. Aug. 2019
- Vitols K (2011) Nachhaltigkeit – Unternehmensverantwortung – Mitbestimmung. Edition Sigma, Berlin, S 18



Rainald Thannisch hat in Köln Volkswirtschaftslehre sozialwissenschaftlicher Richtung mit dem Abschluss Diplom-Volkswirt studiert. Nach ersten beruflichen Erfahrungen als Assistent des Bundesgeschäftsführers der Arbeiterwohlfahrt in Bonn wechselte Herr Thannisch im Jahr 2004 zum DGB Bundesvorstand nach Berlin, wo er derzeit in der Grundsatzabteilung als Referatsleiter für Mitbestimmung, Corporate Governance und Corporate Social Responsibility (CSR) fungiert. Er vertritt den DGB in verschiedenen internationalen und nationalen Gremien, u. a. im Worker Participation and Company Policy Committee des Europäischen Gewerkschaftsbunds und im Lenkungskreis des CSR-Forums der Bundesregierung.

Cooperative Social Responsibility – der genossenschaftliche Förderauftrag im Licht der Diskussion um Unternehmensverantwortung

Asmus Schütt und Stefanie Schulte

„Zwar zählen Genossenschaften als wirtschaftende Betriebe grundsätzlich zum Gegenstandsbereich der Betriebswirtschaftslehre, werden bis heute von den meisten Betriebswirten jedoch nicht als lehr- und forschungswürdig wahrgenommen“ (Blome-Drees 2011). Mit diesen Worten beschreibt der Genossenschaftswissenschaftler Johannes Blome-Drees das Grundproblem der Genossenschaften, ihr Nischendasein. Die spezifische Verfassung von Genossenschaften passt nicht in das gängige Schema der Unternehmensformen und schon gar nicht in das karitativer Einrichtungen.

Das hat nicht allein Auswirkungen auf die universitäre Forschung und Lehre, es hat auch konkrete Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft: Das genossenschaftliche Gründungspotenzial wird nicht ausgeschöpft, Gründungsberatern ist die Genossenschaft weitgehend unbekannt und staatliche Förderprogramme sind auf Genossenschaften nicht anwendbar (Landtag NRW 2013). Auch die Theorie der Corporate Social Responsibility (CSR) ist nur bedingt auf diese Unternehmen anzuwenden, in denen sich das, was Karl Popper als altruistischen Individualismus bezeichnet, manifestiert (Popper 1957). Mit unserem Beitrag wollen wir als Praktikerin und Praktiker des Genossenschaftswesens dafür werben, der Cooperative Social Responsibility den Raum zu geben, den die Genossenschaften in Deutschland und ihre spezifische Unternehmenskultur verdienen.

A. Schütt (✉) · S. Schulte

Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e. V., Düsseldorf, Deutschland

E-Mail: asmus.schuettt@genossenschaftsverband.de

S. Schulte

E-Mail: stefanie.schulte@genossenschaftsverband.de

1 Genossenschaften in Deutschland

Die genossenschaftliche Idee entstand in Deutschland als eine Antwort auf die prekäre Lage breiter Bevölkerungsschichten, ausgelöst durch die industrielle Revolution und schlecht umgesetzte Reformen auf dem Land (Bauernbefreiung und Gewerbefreiheit). Missernten und darauf folgende Hungersnöte in den Jahren 1846/1847 verschlimmerten die Situation weiter. Im Kern fehlten Handwerkern und Bauern der Zugang zu Finanzdienstleistungen und die Bündelung ihrer wirtschaftlichen Kräfte im Ein- und Verkauf (DGRV 2019a).

Im Jahr 1847 rief Friedrich Wilhelm Raiffeisen daher in Weyerbusch im Westerwald den ersten Hilfsverein zur Unterstützung der notleidenden ländlichen Bevölkerung ins Leben. Er gründete schließlich 1864 den „Heddesdorfer Darlehnskassenverein“, der heute als erste Genossenschaft im Sinn Raiffeisens gilt (DGRV 2019a).

Hermann Schulze-Delitzsch legte seinen Fokus auf Handwerker. Er sah eine nachhaltige Verbesserung der wirtschaftlichen Bedingungen nur durch den Zusammenschluss. Nach den Grundsätzen der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung gründete er 1849 die ersten Rohstoffassoziationen für Tischler und Schuhmacher und 1850 den ersten Vorschussverein – den Vorläufer der heutigen Volksbanken. Auf Hermann Schulze-Delitzsch geht auch das deutsche Genossenschaftsgesetz zurück, das im Jahr 2018 den 130. Jahrestag seines Bestehens feierte (DGRV 2019a).

Heute gibt es in Deutschland nach Zahlen des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbands e. V. rund 7320 Genossenschaften mit fast 23 Mio. Mitgliedern (Tab. 1; DGRV 2018a).

Auch wenn es nicht mehr die Not ist, die Menschen und Unternehmen Genossenschaften gründen lässt, so sind Genossenschaften heute noch immer Antworten auf Versorgungslücken und/oder Marktdruck. Seitens der Zivilgesellschaft werden daher – häufig mit Unterstützung der Kommunalpolitik und bestehender Genossenschaften – Genossenschaften dort gegründet, wo Politik Versorgung nicht aufrecht erhalten kann. Beispiele sind Dorfläden, Schwimmbadgenossenschaften, Kultur- und Sporteinrichtungen etc. Unternehmen bzw. wirtschaftlich Selbstständige gründen Genossenschaften dort, wo diese allein im Wettbewerb bestehen können, z. B. medizinische Einrichtungen, Online-Plattformen etc. (vgl. zu genossenschaftlichen Neugründungen: DGRV 2019b).

Mithin erhalten Genossenschaften seit nunmehr mehr als 150 Jahren Versorgungsstrukturen, sichern die Vielfalt des Wettbewerbs, ermöglichen unterlegenen Marktteilnehmern im Wettbewerb zu bleiben und sorgen für dezentrale Wertschöpfung.

In Genossenschaften gestalten Menschen eigenverantwortlich ihre Lebenswirklichkeit. Dies alles leisten sie streng nach den Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung, sprich ökonomisch nachhaltig, aber ohne staatliche Förderung und ohne Gewinnmaximierungsabsichten.

Tab. 1 Genossenschaften in Zahlen, Stand Ende 2017. (Quelle: DGRV 2018a)

	Anzahl	Bilanzsumme (Mrd. €)	Mitglieder (Mio.)
Genossenschaftsbanken	915	891	18,51
Zentralbank und Verbundunternehmen der genossenschaftlichen FinanzGruppe	10	545	
	Anzahl	Umsatz (Mrd. €)	Mitglieder (Mio.)
Raiffeisen-Waren-, Dienstleistungs- und Agrar-genossenschaften einschließlich Zentralen	2104 (vorläufige Zahlen)	62 (vorläufige Zahlen)	1,3 (vorläufige Zahlen)
Gewerbliche Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften einschließlich Zentralen	1342	133 (vorläufige Zahlen)	0,35
Energiegenossenschaften	862	1	0,18 (vorl. Zahlen)
Konsum- und Dienstleistungsgenossenschaften	379	1 (geschätzt)	0,3
	Anzahl	Anzahl Wohnungen (Mio.)	Mitglieder (Mio.)
Wohnungsgenossenschaften	1806	2,16	2,85
Insgesamt	7320		22,56 (vorläufige Zahlen)

2 Die Funktionsweise von Genossenschaften

Genossenschaften sind Unternehmen, in denen sich natürliche und/oder juristische Personen zusammenschließen, um gemeinsam wirtschaftlich tätig zu werden. Dieser Selbsthilfeansatz findet seine Entsprechung in der Selbstverwaltung – Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat müssen grundsätzlich Mitglied der Genossenschaft sein – und der Selbstverantwortung – die Mitglieder bringen das erforderliche Kapital selbst auf und übernehmen die Haftung in Höhe der geleisteten Einlage. Diese drei Grundprinzipien werden in Genossenschaften durch ein komplexes institutionelles und unternehmensrechtliches Geflecht gestärkt (hier und im folgenden GenG).

So wird in Genossenschaften der Grundsatz der reziproken Solidarität gelebt: Jeder ist verantwortlich für das Wohl der Genossenschaft und umgekehrt. Erkennbar ist dieses Prinzip darin, dass ein Ausscheiden aus einer Genossenschaft – außer im Fall der Übertragung von einem Mitglied auf ein anderes, was jederzeit möglich ist – erst nach Ablauf einer Kündigungsfrist möglich ist und das eingebrachte Kapital nur insoweit unmittelbar

zurückgezahlt wird, wie ein gegebenenfalls festgelegtes Mindestkapital nicht unterschritten würde. Umgekehrt kennt nur die Genossenschaft das Prinzip der Warenrückvergütung. Dies ist eine Zahlung an die Mitglieder im Fall eines erfolgreichen Geschäftsjahres, die im Verhältnis steht zu dem Umsatz, den jedes einzelne Mitglied mit der Genossenschaft gemacht hat. Das Ganze wird bilanziell als Betriebsausgabe bewertet, mindert also das steuerliche Ergebnis. Mithin wirkt die genossenschaftliche Rückvergütung wie eine nachträgliche Preissenkung für Leistungen der Genossenschaft für ihre Mitglieder. Sofern die Genossenschaft auch ein Nichtmitgliedergeschäft betreibt, sind diese hiervon ausgeschlossen. Dann steht auch der Anteil des Ertrags aus dem Nichtmitgliedergeschäft für die Rückvergütung nicht zur Verfügung. Dieser kann dann nach der Versteuerung nur als Dividende ausgeschüttet werden.

Selbstverwaltung und Selbstverantwortung können nur dann wirksam gelebt werden, wenn ein hohes Maß an Transparenz existiert. Hierfür sorgt u. a., dass die Geschäftsführung des Vorstands von einem unabhängigen Genossenschaftsverband geprüft wird, dessen Bericht auf der General- bzw. Vertreterversammlung zu verlesen ist. Vorstand und Aufsichtsrat können sich aber ihren Wirtschaftsprüfer nicht von Jahr zu Jahr frei wählen. Jede Genossenschaft muss einem Prüfungsverband angehören, der die Prüfung, die je nach Größe in einem jährlichen oder zweijährlichen Rhythmus erfolgt, durchführt. Und in großen Genossenschaften wird nicht nur der Jahresabschluss geprüft, sondern auch die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung.

Ein ganz wesentlicher Baustein der genossenschaftlichen Selbsthilfe ist die Tatsache, dass jedes Mitglied unabhängig von der Kapitalbeteiligung grundsätzlich nur eine Stimme hat. Hintergrund hierfür ist, dass im Förderinteresse alle Mitglieder gleich sind, also auch gleichberechtigt mitbestimmen müssen.

Eine weitere Betonung des Fördergedankens findet sich in der Tatsache, dass weitreichende Entscheidungen wie eine Fusion oder eine Auflösung der Genossenschaft mit deutlichen Quoren versehen sind und in der Generalversammlung erfolgen müssen. Gerade bei derartigen Entscheidungen stärkt das Prinzip der Gleichberechtigung die langfristige Orientierung am Förderinteresse gegenüber kurzfristigen Zielen der Gewinnerzielung.

Hinzu kommt, dass Genossenschaften weit überwiegend in der Region tätig sind. Dabei geht es nicht nur darum, dass Genossenschaften keine Steueroptimierung betreiben, sondern ihre Steuern vor Ort zahlen und die Wertschöpfung in der Region stärken. Vielmehr geht es darum, dass die soziale Kontrolle und damit auch die soziale Verantwortung in Genossenschaften gegenüber anderen Unternehmensformen deutlich größer ist. Diesen Zusammenhang belegen spieltheoretische Experimente, nach denen kooperierende Menschen weitaus öfter längerfristige Zeithorizonte, Reziprozität und das Gemeinwohl in ihre Erwägungen einbeziehen, als ihnen Wirtschaftswissenschaftler im Modell des Homo oeconomicus zugestehen. So begegnen beispielsweise in Genossenschaftsbanken tätige Bankberater oder -beraterinnen ihren Nachbarn, die sie am Abend auch im Kirchenchor oder auf dem Fußballplatz treffen (Brazda et al. 2006).

Genossenschaftsanteile werden ausschließlich zum Nominalwert an- und verkauft. Jeder Antrag auf Mitgliedschaft muss vom Vorstand bewilligt werden. Auch dadurch entzieht sich die Genossenschaft jeglicher spekulativen Anlagestrategie und fokussiert auf das Förderinteresse. Beitrittswillige, die nicht in einem Schritt einen kompletten Genossenschaftsanteil zeichnen können, wird die Möglichkeit geboten, Genossenschaftsanteile anzuspahren.

3 Übereinstimmung und Abgrenzung des genossenschaftlichen Förderauftrags von CSR-Konzepten

Unternehmen betrachten freiwillige Maßnahmen zur Wahrnehmung sozialer Verantwortung als Zukunftsinvestitionen, die letztlich zu Ertragssteigerungen führen sollen (EU-Kommission 2001). CSR-Aktivitäten können beispielsweise Motivation und Produktivität der Belegschaften steigern, die Effizienz der Ressourcennutzung erhöhen oder dem Unternehmen helfen, Imageschäden zu vermeiden.

In gewinnorientierten Unternehmen ist die freiwillige Förderung von ökologischen oder sozialen Belangen daher lediglich ein Mittel, um das eigentliche Ziel – die Gewinnmaximierung oder -steigerung – zu erreichen.

Hiervon klar abzugrenzen ist der Förderauftrag der Genossenschaften gemäß dem deutschen Genossenschaftsgesetz. Der Zweck von Genossenschaften ist darauf gerichtet, „den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“ (§ 1 Abs. 1 GenG).

Der genossenschaftliche Förderzweck ist nicht dem Ziel unternehmerischer Gewinnmaximierung untergeordnet. In die gleiche Richtung wirkt das demokratische Prinzip (ein Mitglied, eine Stimme), das die Mitglieder insbesondere im Rahmen der General- und Vertreterversammlung ausüben (§ 43 GenG). Dieses verhindert, dass einzelne Kapitalgeber eine Genossenschaft ihrem Gewinnerzielungsinteresse unterwerfen können. Zugleich ist zu berücksichtigen, dass auch Genossenschaften gezwungen sind, Gewinne zu erzielen, um ihr Förderpotenzial auf- und ausbauen zu können (IfG 2018).

Der konkrete Förderauftrag wird den Genossenschaften nicht etwa vom Staat oder anderen externen Akteuren auferlegt, sondern von den Mitgliedern selbst (Ringle und Göler von Ravensburg 2010). Die wichtigste Gemeinsamkeit zwischen unternehmerischer sozialer Verantwortung und genossenschaftlichem Förderauftrag besteht somit in der Freiwilligkeit. Ebenso wie CSR-Akteure in gewinnmaximierenden Unternehmen engagieren sich Genossenschaftsmitglieder ohne staatlichen Zwang im Rahmen des von ihnen definierten Förderauftrags für soziale oder ökologische Zwecke. Es steht ihnen frei, einer Genossenschaft beizutreten und sie auch wieder zu verlassen.

In seinem Gültigkeitsbereich ist der genossenschaftliche Förderauftrag begrenzt auf den Kreis der Mitglieder. Dies schließt nicht aus, dass sich Genossenschaften auch an der Erfüllung gesellschaftsbezogener Aufgaben in ihrem Umfeld beteiligen und damit

CSR betreiben. Voraussetzung ist jedoch, dass der mitgliederbezogenen Nutzenstiftung höchste Priorität eingeräumt wird (Ringle und Göler von Ravensburg 2010).

Dieser Gedanke ist wesentlich, um Genossenschaften zu verstehen. Sie sind keine Instrumente der Gemeinwohlökonomie. Sie stellen Clublösungen dar. Da sie aber der Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet sind und keinen gewinnorientierten Selbstzweck verfolgen, generieren sie per se auf ihre Mitglieder bezogen positive externe Effekte, von denen – je nach Ausrichtung einer Genossenschaft – mittelbar eine ganze Region oder gar ganze Länder profitieren.

4 Die Notwendigkeit, die Cooperative Social Responsibility gleichwertig neben die Corporate Social Responsibility zu setzen

4.1 Die Grenzen der Corporate Social Responsibility

Wie in Abschn. 3 dargestellt, stößt CSR dort an ihre Grenzen, wo es in dauerhaften Konflikt zum unternehmerischen Ziel der Gewinnmaximierung tritt. Stehen ökonomische Motive im Vordergrund, so ist sogar damit zu rechnen, dass Unternehmen CSR gezielt einsetzen, um negative ökonomische Auswirkungen von unsozialen oder umweltschädigenden Geschäftsaktivitäten zu kompensieren, ohne von diesen Aktivitäten selbst Abstand zu nehmen.

Dass Unternehmen mit gesellschaftlich besonders kontroversen Geschäftsmodellen überdurchschnittlich stark durch CSR-Maßnahmen in Erscheinung treten, zeigen z. B. Kotchen und Jungbien Moon (2011). Konkrete Belege, dass sich solche Strategien ökonomisch auszahlen können, liefert eine Studie von Hong und Liskovich (2015). Sie zeigt, dass US-Unternehmen mit besonders umfangreichem sozialem Engagement im Durchschnitt für vergleichbar schwere Bestechungsfälle im Ausland deutlich mildere Strafen zahlen als Wettbewerber mit geringeren CSR-Aktivitäten. Als Begründung wird hier ein sog. Halo-Effekt herangezogen: Aufgrund des sozialen Engagements beurteilen Gerichte die betroffenen Unternehmen insgesamt wohlwollender.

4.2 Das Genossenschaftsmodell als institutioneller Rahmen zur Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung abseits von Privatwirtschaft und Staat

Wie in Abschn. 3 gezeigt, steht mit der Genossenschaft eine Rechtsform zur Verfügung, die staatsfern ist und sich nicht dem Ziel der unternehmerischen Gewinnmaximierung unterwerfen muss und soll. Die Cooperative Social Responsibility kann daher eine Alternative in all denjenigen Fällen darstellen, in denen CSR aus Sicht der Bevölkerung unbefriedigende Ergebnisse liefert, während gleichzeitig tiefgreifende staatliche Eingriffe vermieden werden sollen.

Dass Genossenschaften keine Gewinnmaximierung als primäres Ziel anstreben, wird durch ihren Förderauftrag sowie das demokratische Prinzip gewährleistet. Welche Maßnahmen eine Genossenschaft darüber hinaus konkret trifft, um soziale Verantwortung – sofern in ihrem Förderauftrag festgeschrieben – in die Praxis umzusetzen, ist Sache von Mitgliedern, Aufsichtsrat, Vorstand und Belegschaft.

Als eine mögliche Orientierungshilfe dienen die acht Design-Prinzipien, die die Wirtschaftsnobelpreisträgerin Elinor Ostrom für die erfolgreiche Organisation von Gemeinschaften jenseits von Staat und Markt identifizierte (nach Stollorz 2011):

1. Abgrenzbarkeit
2. Kohärenz mit lokalen Bedingungen
3. Gemeinschaftliche Entscheidungen
4. Monitoring
5. Abgestufte Sanktionen
6. Konfliktlösungsmechanismen
7. Anerkennung von Rechten
8. Verschachtelte Institutionen

Entscheidend ist, dass diese Prinzipien eng an die jeweiligen konkreten Rahmenbedingungen angepasst werden. Auf jede Situation anwendbare Patentrezepte gibt es nicht, wie Ostrom mit ihrer umfangreichen empirischen und interdisziplinären Forschung zeigte. Dies gilt auch und insbesondere in Genossenschaften. Wie eine effektive Cooperative Social Responsibility in sehr unterschiedlichen Bereichen unter Berücksichtigung einzelner oder aller Prinzipien Ostroms umgesetzt werden kann, zeigen die folgenden Fallbeispiele.

4.3 Umsetzung sozialer Verantwortung durch Genossenschaftsbanken im 19. Jahrhundert

Den frühen Kreditgenossenschaften in Deutschland gelang es, eines der drängendsten Probleme ihrer Zeit zu lösen: den mangelnden Kreditzugang für die verarmte Landbevölkerung und große Teile der städtischen Handwerkerschaft (Guinnane 2001). Obwohl Deutschland zur damaligen Zeit bereits über ein bedeutendes Netz an privaten Geschäftsbanken und öffentlichen Sparkassen verfügte, versorgten beide Bankengruppen diese Kundenkategorien nicht ausreichend.

Ein Grund war, dass solche Kunden häufig über keine oder nur sehr begrenzte Kreditsicherheiten verfügten und daher als weniger zuverlässige Kreditnehmer eingestuft wurden. Dieses Hindernis konnten die ersten Kreditgenossenschaften überwinden, indem sie die oft engen sozialen Bindungen ihrer Mitglieder vor Ort nutzten. Dadurch ermöglichten sie ihren Mitgliedern ökonomisch sinnvolle Investitionen und damit größeren Wohlstand.

Die Aktivitäten der ersten Volksbanken und Raiffeisenbanken in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zeichneten sich u. a. dadurch aus, dass sie jeweils auf einen kleinen,

für Mitglieder und Führungskräfte überschaubaren geografischen Raum beschränkt waren (Kohärenz mit lokalen Bedingungen). Die Kreditvergabe der frühen Genossenschaftsbanken erfolgte i. d. R. nur an Mitglieder (Abgrenzbarkeit). Im Rahmen der jährlichen Generalversammlung wählten die Mitglieder demokratisch Vorstand und Aufsichtsrat und stimmten über wichtige geschäftspolitische Fragen wie die Zinshöhe ab (gemeinschaftliche Entscheidungen).

Damit möglichst geringe Verluste aus nicht zurückgezahlten Krediten entstanden, beobachteten sich die Mitglieder gegenseitig, um abschätzen zu können, wer kreditwürdig war und verantwortungsvoll mit dem geliehenen Geld umging (Monitoring). Wenn Kreditnehmer ihre Kredite nicht zurückzahlten oder in der Rückzahlungsphase schlecht wirtschafteten, verloren sie in ihrem sozialen Umfeld an Ansehen und riskierten im schlimmsten Fall den Ausschluss aus der Genossenschaft, der häufig zu gravierenden wirtschaftlichen Nachteilen für das ehemalige Mitglied führte (abgestufte Sanktionen).

Früh zeichnete sich ab, dass manche Genossenschaftsbanken über einen Einlagenüberhang, andere dagegen über einen Überschuss an Krediten verfügten. Daher wurden genossenschaftliche Zentralinstitute gegründet, die einen Liquiditätsausgleich vornahmen. Um die wirtschaftliche Stabilität und die Mitarbeiterqualifikation zu stärken, wurden genossenschaftliche Verbände gegründet, die als Wirtschaftsprüfer und Fortbildungsanbieter fungierten. Kreditgenossenschaften, die sich Zentralinstituten und Verbänden anschlossen, mussten sich zwar bestimmten Regeln unterwerfen, blieben aber ansonsten geschäftspolitisch unabhängig (verschachtelte Institutionen).

Unter dem Strich verdanken die deutschen Kreditgenossenschaften ihre Erfolgsgeschichte primär dem Prinzip der Selbsthilfe, während staatliche Unterstützung nur sehr punktuell erfolgte und eine untergeordnete Rolle spielte (Guinnane 2012). Die wichtigste Unterstützungsleistung des Staats bestand in der Schaffung eines angemessenen Rechtsrahmens in Form des deutschen Genossenschaftsgesetzes (Anerkennung von Rechten).

Dass regionale Kreditgenossenschaften innerhalb des deutschen Bankensystems bis heute eine besondere Rolle einnehmen, zeigte die Finanzmarktkrise 2008. Aufgrund ihrer engen Beziehungen zur Mitgliedschaft genießt die regionale Mittelstandsfinanzierung bei ihnen eine besonders hohe Priorität. Risiken z. B. am Subprime-Hypothekenmarkt gingen sie daher in deutlich geringerem Maß ein als viele Banken in anderen Rechtsformen. Die Präsenz der Genossenschaftsbanken trug entscheidend dazu bei, dass die Wirtschaft in Deutschland – anders als in vielen anderen Ländern – keine Kreditklemme erlebte (Schmidt und Zwick 2012).

4.4 Umsetzung sozialer und ökologischer Verantwortung durch Energiegenossenschaften im 21. Jahrhundert

Seit Ende des 20. Jahrhunderts kommt Genossenschaften in Deutschland eine wachsende Rolle auch bei der Umsetzung der Energiewende zu. Allein seit 2006 wurden in Deutschland 855 neue Energiegenossenschaften mit insgesamt 183.000 Mitgliedern,

682 Mio. € Mitgliederkapital und einem Investitionsvolumen von 2,5 Mrd. € gegründet (DGRV 2018b).

Hier besteht der besondere gesellschaftliche Nutzen der Genossenschaften gegenüber anderen Unternehmensformen darin, dass sie die Akzeptanz für die Erzeugung erneuerbarer Energien erhöhen, indem sie Nachteile für die örtliche Bevölkerung reduzieren oder ausgleichen (Kaphengst und Velten 2014). Am Beispiel des nordbayerischen Landkreises Rhön-Grabfeld stellen Kaphengst und Velten sowohl konkrete Herausforderungen bei der regionalen Erzeugung erneuerbarer Energien als auch besondere Chancen genossenschaftlicher Lösungen dar.

So erlebten viele Bewohner der Region das Vordringen auswärtiger, auf Gewinnmaximierung ausgerichteter Projektentwickler als negativ, da diese in großem Umfang Flächen für die Erzeugung erneuerbarer Energien aufkauften und dadurch – zum Nachteil der ortsansässigen Bürger – die Grundstückspreise in die Höhe trieben. Als ebenso wenig erstrebenswert galt es, wenn viele ortsansässige Landwirte unabhängig voneinander in die Energieerzeugung einstiegen. Auch hieraus konnte sich eine potenziell ruinöse Konkurrenz um Flächen ergeben, begleitet durch erhöhte wirtschaftlichen Risiken, da den einzelnen Betrieben häufig die Fachkompetenz fehlte, um die Erfolgsaussichten ihrer Projekte verlässlich beurteilen zu können.

Als Lösungsansatz erfolgte im Landkreis Rhön-Grabfeld die Gründung mehrerer Energiegenossenschaften, die neben Photovoltaikanlagen und Nahwärmenetzen v. a. Biogasanlagen betreiben. Abgrenzbarkeit und Kohärenz mit lokalen Bedingungen zählten – ähnlich wie bei den ersten Genossenschaftsbanken – zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. So beschränkten genossenschaftlich betriebene Biogasanlagen die Zulieferung von Biomasse auf einen bestimmten Umkreis der Anlagen. Dabei verpflichteten sich die örtlichen Lieferanten der Biomasse, ebenfalls Mitglieder der Genossenschaft, zugleich dazu, die Gärreste der Anlagen wieder abzunehmen und als Dünger zu verwenden. So konnten die Biogasanlagen Ver- und Entsorgung zuverlässig und ökologisch nachhaltig organisieren, während die in der Genossenschaft vertretenen Landwirte wirtschaftlich profitierten.

Die institutionalisierte Zusammenarbeit der wichtigsten regionalen Akteure machte die genossenschaftlich betriebenen Biogasanlagen in der Region Rhön-Grabfeld auch ökonomisch zu einem Erfolg (Kaphengst und Velten 2014). Diese Entwicklung steht im Kontrast zu benachbarten Landkreisen, wo Landwirte mit individuell errichteten Biogasanlagen häufig in ökonomische Nöte gerieten, da sie Biomasse extern zukaufen mussten und gleichzeitig mit stark steigenden Grundstückspreisen zu kämpfen hatten.

4.5 Möglichkeiten der Umsetzung sozialer und ökologischer Verantwortung durch Genossenschaften in der Plattformökonomie

Noch am Anfang stehen Ideen, das Genosschaftsmodell auch dort einzusetzen, wo privatwirtschaftliche Lösungen der sog. digitalen Plattformökonomie mit prominenten

Vertretern wie Google, Facebook, Amazon, Uber oder Airbnb an ihre Grenzen stoßen (Schneider 2018).

Zu den häufigen Kritikpunkten der Öffentlichkeit an diesen Plattformen gehört das Sammeln und Nutzen übermäßiger Datenmengen der Kunden und Besucher zu Werbezwecken und u. U. auch zur Weitergabe an autoritäre Regime. Hinzu kommen konkrete Nachteile für bestimmte Stakeholder, wenn beispielsweise Uber die Geschäftsmodelle traditioneller Taxiunternehmen gefährdet oder Airbnb an einigen Orten ein erhöhtes Touristenaufkommen auslöst, das zu Beeinträchtigungen der lokalen Bevölkerung führt. Zugleich stehen den Nutzern der Plattformen – auch aufgrund der geringen Transparenz der Geschäftsmodelle – nur unzureichende Einflussmöglichkeiten zur Verfügung (Schneider 2018). Verschärft werden diese Probleme nach Darstellung Schneiders durch die zunehmenden Monopol- bzw. Oligopolstellungen vieler Anbieter der Plattformökonomie.

Rufe nach regulatorischen Eingriffen insbesondere bei Plattformbetreibern in marktbeherrschenden Positionen werden lauter. Demokratische Eigentümerstrukturen für solche Plattformen, beispielsweise in genossenschaftlicher Rechtsform, könnten Schneider zufolge jedoch zu einer stärkeren Selbstregulierung der Betreiber führen und so staatliche Eingriffe unnötig machen (Schneider 2018).

Als Beispiel für einen solchen Lösungsansatz kann ein Vorstoß einiger Aktionäre des sozialen Netzwerks Twitter genannt werden, das börsennotierte Unternehmen in eine Genossenschaft umzuwandeln (SEC 2017a). Ein Antrag im Rahmen der Twitter-Hauptversammlung 2017, laut dem das Unternehmen die Umsetzbarkeit dieses Vorschlags in einem eigens zu erstellenden Bericht prüfen sollte, wurde allerdings nur von Vertretern von knapp 3 % des anwesenden Aktienkapitals angenommen (SEC 2017b). Dies legt die Vermutung nahe, dass bei einer Umwandlung bereits bestehender börsennotierter internationaler Großunternehmen in Genossenschaften größere Hürden überwunden werden müssten als bei der Neugründung einer zunächst kleinen Genossenschaft, die ein vorwiegend organisches Wachstum anstrebt.

Andere Vorschläge sehen vor, auf lokaler Ebene genossenschaftliche Alternativen zu den global agierenden Plattformunternehmen zu schaffen. Ein lokaler, genossenschaftlich organisierter Marktplatz zur Vermietung von Unterkünften als Alternative zu Anbietern wie Airbnb könnte neben Mietern und Vermietern auch weitere Stakeholder als Genossenschaftsmitglieder einbeziehen (Schneider 2018). Zu solchen Stakeholdern könnten beispielsweise Einwohner einer Stadt oder eines Orts gehören, die nicht selbst Unterkünfte vermieten wollen oder können. Diesen drohen potenziell negative Folgen, beispielsweise durch einen stark wachsenden Touristenandrang, der aus den Vermietungen über die Plattform resultiert, sowie durch steigende Mieten und Immobilienpreise.

Im Rahmen einer genossenschaftlichen Lösung könnten – ähnlich wie im Beispiel der genossenschaftlich betriebenen Biogasanlagen – Wege gefunden werden, die

negativen Folgen zu minimieren und gleichzeitig alle Stakeholder an den ökonomischen Gewinnen zu beteiligen, die über die Plattform generiert werden. Ein genossenschaftlich organisierter elektronischer Marktplatz, der sich auf eine bestimmte Region beschränkt, hätte zudem den Vorteil, dass er Ostroms Prinzipien der Abgrenzbarkeit und Kohärenz mit lokalen Bedingungen effektiv umsetzen könnte.

Durch die regionale Begrenzung würden allerdings die Chancen eingeschränkt, Skaleneffekte zu nutzen, wie sie gerade beim Betrieb von IT-Plattformen häufig auftreten. Eine Lösungsmöglichkeit wäre, dass viele regionale genossenschaftliche Marktplätze gemeinsam ihre IT an einen zentralen Betreiber auslagern, wie es beispielsweise die Genossenschaftsbanken in Deutschland praktizieren (Fiducia & GAD 2019). Gemäß Ostroms Prinzip der verschachtelten Institutionen müsste die Verantwortung für die Umsetzung des Förderzwecks und für den geschäftspolitischen Erfolg – genau wie bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken – in den Händen der regionalen Genossenschaften verbleiben. Ein IT-Unternehmen, das die technische Plattform betreibt, wäre lediglich ein subsidiärer Dienstleister.

5 Fazit

Im Juni 2018 wurde der Berliner CSR-Konsens verabschiedet (BMAS 2019a). Er ist auf die Bedürfnisse international tätiger Großunternehmen ausgerichtet. Verpflichtet, einen CSR-Report zu erstellen, sind insbesondere Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (BMAS 2019b). Doch schon heute ist zu erkennen, dass diese Schwelle nach und nach abgesenkt wird. Zudem ist wahrzunehmen, dass die Standardisierung der Reports zunehmen wird.

Es ist zu befürchten, dass das Spezifische der Genossenschaften infolge dieser Entwicklungen zunehmend auf der Strecke bleibt. Um ihrer positiven Wirkung gerecht zu werden, sollten herkömmliche CSR-Konzepte daher ein stärkeres Augenmerk beispielsweise auf die Frage legen, wie sich die Aktivitäten eines Unternehmens auf die Distribution von Vermögen auswirken. Zudem sollte berücksichtigt werden, inwieweit Stakeholder als (Mit-)Eigentümer eingebunden werden und welche konkreten Partizipationsmöglichkeiten sie dadurch erhalten. Relevant ist zudem, welchen Beitrag ein Unternehmen insgesamt zur gesellschaftlichen Zufriedenheit leistet. Ohne Berücksichtigung derartiger Aspekte besteht die Gefahr einer dauerhaft verzerrten gesellschaftlichen Wahrnehmung von Unternehmen, insbesondere derjenigen in genossenschaftlicher Rechtsform.

Vor dem Hintergrund der bahnbrechenden Erkenntnisse Ostroms wäre es zudem erstrebenswert, wenn Kriterien wie gemeinschaftliche Entscheidungen, Kohärenz mit lokalen Bedingungen oder Konfliktlösungsmechanismen Einzug in ein CSR-Reporting finden und die positiven Effekte aus der genossenschaftlichen Umsetzung solcher Prinzipien uneingeschränkt anerkannt würden.

Literatur

- Blome-Drees J (2011) Genossenschaftslehre. LIT, Berlin
- Brazda J, Kramer JW, Laurinkari J, Schediwy R (2006) Anders als die anderen. Eine unbefangene Annäherung an Genossenschaften, Sozialwirtschaft und Dritten Sektor, BOD, Bremen
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2019a) Berliner CSR-Konsens zur Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten, Berlin. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/Berliner-CSR-Konsens/berliner-csr-konsens.html>. Zugriffen: 25. Apr. 2019
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2019b) Neue CSR-Berichtspflicht für Unternehmen ab 2017, Berlin. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/CSR-Berichtspflichten/richtlinie-zur-berichterstattung.html>. Zugriffen: 25. Apr. 2019
- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. (DGRV) (2018a) Zahlen und Fakten. DGRV, Wiesbaden
- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. (DGRV) (2018b) Energiegenossenschaften 2017, Ergebnisse der DGRV-Jahresumfrage (zum 31.12.2017). https://www.genossenschaften.de/sites/default/files/Umfrage_Energiegenossenschaften_2018_DGRV.pdf. Zugriffen: 14. März 2019
- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. (DGRV) (2019a) <https://www.dgrv.de/de/ueberuns/zahlenfakten.html>. Zugriffen: 23. Apr. 2019
- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. (DGRV) (2019b) <https://www.genossenschaften.de/neue-genossenschaften-0>. Zugriffen: 23. Apr. 2019
- EU-Kommission, Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001) Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel
- Fiducia & GAD, Fiducia & GAD IT AG (2019) Wer ist eigentlich die Fiducia & GAD IT AG? <https://www.fiduciagad.de/ueber-uns.html>. Zugriffen: 18. März 2019
- Guinnane T (2001) Cooperatives as information machines: German rural credit cooperatives, 1883–1914. *J Econ Hist* 61(2):366–389
- Guinnane T (2012) State support for the German cooperative movement, 1860–1914. *Cent Eur Hist* 45(2):208–232
- Hong H, Liskovich I (2015) Crime, punishment and the halo effect of corporate social responsibility. NBER Working Paper No. 21215
- Institut für Genossenschaftswesen (IfG) (2018) UK-Glossar, Definition des Begriffs „Mitgliederförderung“. http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/studium/uk-glossar/?tx_drwiki_pi1%5Bkeyword%5D=Mitgliederf%F6rderung. Zugriffen: 20. Febr. 2019
- Kaphengst T, Velten EK (2014) Energy transition and behavioural change in rural areas – the role of energy cooperatives. WWW for Europe Working Paper No. 60, WIFO Studies, WIFO, Nr. 47214
- Kotchen MJ, Jungbuen Moon J (2011) Corporate social responsibility for irresponsibility. NBER Working Paper No. 17254
- Landtag NRW (2013) Ausschussprotokoll APr 16/390, Düsseldorf
- Popper KR (1957) Die offene Gesellschaft und ihre Feinde. Mohr Siebeck, Bern
- Ringle G, Göler von Ravensburg N (2010) Der genossenschaftliche Förderauftrag. Wismarer Diskussionspapiere, No. 04/2010, Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wismar
- Schmidt T, Zwick L (2012) In search for a credit crunch in Germany, No 361, Ruhr Economic Papers, RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, Ruhr-Universität Bochum, TU Dortmund, Universität Duisburg-Essen
- Schneider N (2018) An internet of ownership: democratic design for the online economy. *Sociol Rev* 66(2):320–340

- Stollorz V (2011) Elinor Ostrom und die Wiederentdeckung der Allmende, Bundeszentrale für politische Bildung. <http://www.bpb.de/apuz/33204/elinor-ostrom-und-die-wiederentdeckung-der-allmende?p=all>. Zugegriffen: 21. Febr. 2019
- United States Securities and Exchange Commission (SEC) (2017a) Schedule 14a proxy statement pursuant to section 14(a) of The Securities Exchange Act of 1934, Twitter, Inc., Washington, D.C. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000119312517116229/d319969ddef14a.htm#toc319969_28. Zugegriffen: 15. März 2019
- United States Securities and Exchange Commission (SEC) (2017b) Form 8-K current report pursuant to Section 13 or 15(d) of The Securities Exchange Act of 1934, Twitter, Inc., 001-36164, Washington, D.C. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1418091/000156459017011570/twtr-8k_20170523.htm. Zugegriffen: 15. März 2019



Asmus Schütt ist seit 2005 in der genossenschaftlichen Organisation tätig und aktuell Bereichsleiter für Kommunikation & Change beim Genossenschaftsverband – Verband der Regionen (bis zur Fusion 2017 Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband). Seinen Abschluss als Diplom-Sozialökonom erwarb er an der Christian-Albrechts-Universität Kiel. Im Anschluss an sein Studium trat er 1992 in die Landeszentralbank in Nordrhein-Westfalen, Hauptverwaltung Düsseldorf der Deutschen Bundesbank ein, die er 2005 als Leiter der Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit verließ.

Quelle Porträtfoto:
Genossenschaftsverband –
Verband der Regionen e. V.



Stefanie Schulte ist seit 2014 Referentin für Presse und Öffentlichkeit beim Genossenschaftsverband – Verband der Regionen (bis zur Fusion 2017 Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband). Ihren Abschluss als Diplom-Kauffrau erwarb sie an der Technischen Universität Dortmund. Im Anschluss an ihr Studium absolvierte sie ein journalistisches Volontariat bei der Verlagsgruppe Handelsblatt und war anschließend acht Jahre lang Redaktionsmitglied der Börsen-Zeitung, darunter zwei Jahre lang als Korrespondentin in New York. Schwerpunkte ihrer Arbeit beim Genossenschaftsverband sind bankenpolitische und regulatorische Themen.

Quelle Porträtfoto:
Genossenschaftsverband –
Verband der Regionen e. V.

Der Beitrag von Stiftungen zur Verbreitung und Verstetigung von Corporate Social Responsibility

Detlef Hollmann, Jakob Kunzlmann und Birgit Riess

1 Die Rolle von Stiftungen im Kontext der sozialen Verantwortung von Unternehmen

1.1 Zur Abgrenzung von Unternehmensstiftungen und unternehmensverbundenen Stiftungen

Stiftungen werden aus unterschiedlichen Motiven heraus gegründet. In einer Studie des Bundesverbands Deutscher Stiftungen aus dem Jahr 2015 gab die Mehrheit der Stifter als Motiv an, die Stiftung aus Verantwortungsbewusstsein gegründet zu haben, etwas bewegen zu wollen oder das Gefühl zu haben, der Gesellschaft etwas zurückgeben zu wollen (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2015, S. 45). Die Stifter haben die gesellschaftliche Entwicklung und das Allgemeinwohl im Kopf, wenn sie stiften.

Die Bertelsmann Stiftung wurde 1977 von Reinhard Mohn mit dem Zweck gegründet, „Problemlösungen für die verschiedensten Bereiche unserer Gesellschaft zu entwickeln und zugleich der Systemfortschreibung von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu dienen“ (Bertelsmann Stiftung 2019, S. 3), basierend auf der Überzeugung des Stifters, dass Eigentum mit gesellschaftlicher Verantwortung verbunden ist. Sie verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke und arbeitet operativ, d. h. sie führt eigene Projekte in den

D. Hollmann (✉) · J. Kunzlmann · B. Riess
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, Deutschland
E-Mail: Detlef.Hollmann@bertelsmann-stiftung.de

J. Kunzlmann
E-Mail: Jakob.Kunzlmann@bertelsmann-stiftung.de

B. Riess
E-Mail: Birgit.Riess@bertelsmann-stiftung.de

Bereichen Bildung, Demokratie, Europa, Gesundheit, Werte und Wirtschaft durch. Zu diesem Zweck beschäftigte sie derzeit 384 Mitarbeiter.

Die Bertelsmann Stiftung gehört zur Familie der unternehmensverbundenen Stiftungen. Genauer gesagt, ist die Bertelsmann Stiftung eine Unternehmensbeteiligungstiftung, da sie nicht nur den Namen Bertelsmann trägt, so wie der ebenfalls in Gütersloh ansässige Medienkonzern Bertelsmann SE & Co. KGaA, sondern über die Geschäftsanteile der Johannes Mohn GmbH auch Mehrheitsgesellschafter des Medienkonzerns ist, ohne jedoch über die Stimmrechte zu verfügen. Die Anteile am Unternehmen bilden also langfristig einen Bestandteil des Stiftungsvermögens, wobei Unternehmen und Stiftung getrennte eigenständige Einheiten sind.

Das Thema „Unternehmerische Verantwortung“ wird über eigenständige Projekte im Programmbereich „Unternehmen in der Gesellschaft“ bearbeitet. „Wir entwickeln umsetzungsorientierte Ansätze, die unternehmerisches Engagement aktivieren – für eine zielstrebige und verantwortungsvolle Mitgestaltung der Gesellschaft“ (Bertelsmann Stiftung 2020).

Demgegenüber steht der Typus der Unternehmensstiftung. Unternehmensstiftungen werden zumeist mit dem Ziel gegründet, die Aktivitäten von Unternehmen im Bereich Corporate Citizenship zu bündeln (vgl. Siemens Stiftung 2019). Das Stiftungskapital wird bei Gründung vom Unternehmen bereitgestellt und es werden beispielsweise die Bereiche Kunst- und Kulturförderung oder ökologisches Engagement (z. B. die Allianz Umweltstiftung) in der Stiftung konzentriert. Unternehmensstiftungen können die Aktivitäten eines Unternehmens im gesellschaftlichen Bereich bündeln und tragen mittelbar zur einer besseren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und zu einem Reputationsgewinn des Unternehmens bei (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2016, S. 1).

Die Unternehmensstiftung kann ein Instrument sein, um als Unternehmen gesellschaftlich Verantwortung zu übernehmen (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2016, S. 1). Verantwortliche Unternehmensführung im Sinn der Berücksichtigung von nichtfinanziellen Aspekten bei Unternehmensentscheidungen ist jedoch nicht dadurch erreicht, dass Unternehmen Stiftungen gründen, um strategisch ihre gesellschaftliche Verantwortung auszurichten. Denn die eigentliche Unternehmenstätigkeit im Kerngeschäft kann immer noch Kosten auf die Gesellschaft abwälzen, wie es bei der Zerstörung bzw. Verschmutzung der Umwelt der Fall ist oder wenn in der Lieferkette niedrige oder keine Sozial- und Umweltstandards eingehalten oder Produkte hergestellt werden, die in ihrem Lebenszyklus einen negativen Einfluss auf Gesellschaft und Umwelt haben.

Dass dies alles nicht geschieht, kann nicht von einer Unternehmensstiftung gewährleistet werden, sondern muss immer vom Unternehmen selbst, im Normalfall von einer Corporate Social Responsibility (CSR)-Abteilung im Unternehmen, überwacht und durchgesetzt werden. Die Unternehmensstiftung ist demnach eher ein Vehikel neuer Art zur Verantwortungsübernahme und ergänzt die sonstigen Aktivitäten des Unternehmens.

Die Gründung einer Unternehmensstiftung ist eine Möglichkeit, um der Rolle eines Corporate Citizen gerecht zu werden und abgekoppelt vom Tagesgeschäft des Unternehmens langfristig je nach Stiftungszweck einen gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen.

Ein dritter Typus von unternehmensnaher Stiftung soll der Vollständigkeit halber erwähnt werden: die Unternehmensträgerstiftung. Hierbei bilden die Stiftung und das Unternehmen eine Einheit. Die Stiftung betreibt selbst ein Unternehmen und es gibt keine weiteren Gesellschafter im Unternehmen (Ultsch 2011, S. 13 f.).

1.2 Der Ansatz der Bertelsmann Stiftung

Unternehmen beeinflussen mit ihren Produkten und Dienstleistungen sowie mit der Art und Weise, wie diese hergestellt und erbracht werden, auf vielfältige Weise das Leben der Menschen in unserer Gesellschaft und der Umwelt. Daher tragen sie Verantwortung für ihr Tun – nicht nur für die ökonomischen, sondern auch für die sozialen und ökologischen Auswirkungen ihres Handelns. Vor allem in ihrer Funktion als Arbeitgeber setzen sie wichtige Impulse für eine soziale und gerechte Gesellschaft.

Unternehmen agieren nicht losgelöst von der Gesellschaft – erfolgreiches Wirtschaften findet nicht im luftleeren Raum statt. Um langfristig erfolgreich zu sein, sind Unternehmen auf eine gute Infrastruktur, gute Bildungssysteme, soziale und politische Stabilität angewiesen. Umgekehrt ist eine intakte Gesellschaft auf erfolgreiche Unternehmen angewiesen: Sie schaffen Arbeitsplätze, zahlen Steuern, bilden junge Menschen aus und engagieren sich für das Gemeinwesen.

Immer mehr Unternehmen übernehmen soziale Verantwortung und engagieren sich gesellschaftlich. Sie übernehmen Verantwortung, indem sie die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards im Rahmen ihrer Zulieferkette transparent machen, indem die Vermeidung negativer Externalitäten Eingang in Unternehmensentscheidungen findet und indem sie sich verstärkt als Corporate Citizen – also als vollwertiges Mitglied der Gesellschaft mit Rechten und Pflichten verstehen. Alle drei Ansätze gehören zum Handlungsrepertoire eines verantwortlich handelnden Unternehmens.

Das Programm „Unternehmen in der Gesellschaft“ der Bertelsmann Stiftung erarbeitet durch angewandte Forschung die konzeptionellen Grundlagen eines verantwortlichen Unternehmertums und entwickelt praktische Ansätze und innovative Formate, die Unternehmen in gesellschaftliche und politische Beteiligungsprozesse einbinden. Sie tut dies im Sinn ihrer Satzung, durch „die Entwicklung von innovativen Konzepten der Führung und Organisation in allen Bereichen der Wirtschaft [...]“ (Bertelsmann Stiftung 2019, S. 4) und indem „[...] zeitgemäße und wirkungsvolle Strukturen und Ordnungen in der Gesellschaft, [...] der Wirtschaft und den Unternehmen [...]“ gefördert werden (Bertelsmann Stiftung 2019, S. 4). Und Fördern in diesem Sinn bedeutet die konzeptionelle Entwicklung und Durchführung von Projekten, die diesem Stiftungszweck dienen.

2 Problemfokus und Lösungsansätze

Unsere Gesellschaft steht vor großen Herausforderungen durch die Globalisierung, die Digitalisierung und den demografischen Wandel, die es zu gestalten gilt. Es bedarf der Kräfte aller gesellschaftlichen Gruppen, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sind gefordert, gemeinsam Verantwortung zu übernehmen und den Menschen Orientierung zu geben.

Das Programm „Unternehmen in der Gesellschaft“ der Bertelsmann Stiftung will die Potenziale des unternehmerischen Engagements für die drängenden Herausforderungen unserer Gesellschaft aktivieren. Ganz im Sinn des Stifters Reinhard Mohn, der die Überzeugung vertrat, dass „Unternehmen einen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft zu erbringen haben“ und dass der Unternehmer „in der Gesellschaft nicht abseits stehen darf“ (Mohn 2003, S. 167).

Das Programm adressiert in seinen Projekten zurzeit zwei CSR-Handlungsfelder: Mitarbeiter und Gemeinwesen.

2.1 Mitarbeiterorientierung ist ein Kernbereich der Unternehmensverantwortung

Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter sind eine notwendige Voraussetzung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Der demografische Wandel, die Digitalisierung, aber auch veränderte Lebensentwürfe – Stichwort Generation Y – stellen Gesellschaft und Arbeitswelt gleichermaßen vor enorme Herausforderungen.

Unternehmensverantwortung heißt in diesem Zusammenhang, zunächst im betrieblichen Umfeld die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Mitarbeiter in ihren unterschiedlichen Lebensphasen ihr Bestes einbringen können. Hierzu bedarf es einer wertschätzenden Unternehmenskultur sowie konkreter Maßnahmen, um Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Gerade vor dem Hintergrund der Digitalisierung betrieblicher Abläufe benötigen Mitarbeiter aber auch Entwicklungsmöglichkeiten, die ihnen eine Perspektive im Unternehmen und am Arbeitsmarkt bieten.

Jungen Menschen und Menschen mit Behinderung eine Chance zu geben, auch wenn die Voraussetzungen nicht so ideal sind, gehört ebenso zur unternehmerischen Verantwortung wie die Einrichtung von Betriebskindergärten sowie flexible Arbeitszeitmodelle zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Die Förderung von Vielfalt im Unternehmen ist ein wichtiger Beitrag zur Fachkräftesicherung und gleichzeitig ein bedeutender Baustein für Integration und Inklusion in der Gesellschaft.

Betriebliche Gesundheitsförderung und eine systematische Weiterbildung machen es möglich, alle Mitarbeiter, insbesondere Ältere, und deren Erfahrungswissen lange im Unternehmen zu halten.

Und Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in ihrem ehrenamtlichen Engagement unterstützen, können auf motivierte und zufriedene Mitarbeiter zählen und leisten einen wirkungsvollen Beitrag zum Gemeinwesen. Im Idealfall schafft eine solche Kultur der Mitarbeiterorientierung eine Arbeitswelt, von der Mitarbeiter, Unternehmen und Gesellschaft gleichermaßen profitieren.

Die Wirkungen einer nachhaltigen Arbeitsorganisation, die die Mitarbeiter ganzheitlich in den Blick nimmt, gehen über Unternehmensgrenzen hinaus und zwar in zweifacher Hinsicht. Zum einen strahlen positive Arbeitsbedingungen auf das Privatleben der Beschäftigten aus, Beteiligungsmöglichkeiten im Unternehmen fördern den demokratischen Gedanken, gute Arbeit erzeugt auch im Privaten Lebensqualität und bietet Raum für soziales Leben.

2.2 Verantwortung für das Gemeinwesen: Attraktive Regionen brauchen verantwortungsvolle Unternehmen – und umgekehrt

In Deutschland zeigen sich gesellschaftliche Herausforderungen regional sehr unterschiedlich: Fachkräftemangel, demografischer Wandel, mangelhafte Infrastruktur, unzureichende Kinderbetreuungsmöglichkeiten usw. Oft hilft es nicht, Lösungen zentral zu verordnen. Nur regionale Lösungen berücksichtigen regionale Besonderheiten und sind damit effektiv.

Eine wichtige Rolle in regionalen Entwicklungsprozessen und damit auch für die Zukunft von Regionen spielen Unternehmen. Dabei übernehmen sie nicht nur die Rollen des Arbeitgebers, des Investors, des Ausbilders, sondern sind als engagierte Unternehmen in einer Verantwortungsrolle wiederzufinden. Diese geht häufig über das eigentliche Unternehmensziel hinaus, indem ein Betriebskindergarten gebaut, Armut über Spenden bekämpft wird oder ein betriebliches Gesundheitsmanagement einen Betrag zur Gesundheitsversorgung leistet.

Die jüngsten Ergebnisse aus dem Monitor Unternehmensengagement, einer Unternehmensbefragung von Bertelsmann Stiftung und Stifterverband, zeigen, dass die meisten Unternehmer diese Ansicht teilen (vgl. Labigne et al. 2018). Ihrer Meinung nach ist es nicht ausreichend, wenn Unternehmen Steuern zahlen und Arbeitsplätze zur Verfügung stellen (vgl. www.unternehmensengagement.de)

Unternehmen prägen das Profil von Regionen – sie werden aber auch selbst durch regionale Faktoren geprägt. Die Region ist insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen von großer Bedeutung. Regionaler Arbeitsmarkt, Kunden und Netzwerke stellen wichtige Potenziale dar. Aber auch für größere Unternehmen spielen – im Sinn einer langfristigen Orientierung – Kontinuität und Verantwortung für den Standort durchaus eine Rolle – selbst wenn sie auf globalen Märkten tätig sind. Standortwechsel sind für diese Unternehmen nur selten eine tatsächliche Option – nicht nur aus wirtschaftlichen, sondern auch aus sozialen und kulturellen Gründen.

Unternehmen und politische Akteure vor Ort haben ein gemeinsames Interesse, attraktive und wettbewerbsfähige Regionen zu gestalten – und sie tragen die gemeinsame Verantwortung hierfür. Eine integrierte Regionalentwicklung, die Faktoren wie den demografische Wandel, den Arbeitsmarkt, Wohlstand, Lebensqualität und soziale Sicherheit gleichermaßen berücksichtigt, ist nur möglich, wenn Unternehmen und Kommunen gemeinsam Standortstrategien entwickeln, Handlungsfelder identifizieren, Ressourcen bündeln und Ideen umsetzen. Dabei handeln Unternehmen und Kommunen in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen.

Besondere Potenziale entstehen in den Bereichen, die sowohl im gesellschaftlichen Interesse als auch im Unternehmensinteresse liegen: im Übergang von der Schule in den Beruf, dem Angebot an Ausbildungsplätzen auch für benachteiligte Jugendliche, der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in Arbeitsmarkt und Gesellschaft, bei der Vereinbarkeit von Arbeitswelt und Familie, der Gesundheitsförderung und dem ehrenamtlichen Engagement von Mitarbeitern z. B. in den Freiwilligen Feuerwehren oder Sportvereinen.

2.3 Unternehmensverantwortung wird durch gesellschaftliche Kooperationen wirkungsvoller

In einer globalisierten Welt haben die individuellen Leistungen von Unternehmen naturgemäß eine begrenzte Reichweite, wenn es darum geht, die vielfältigen gesellschaftlichen Herausforderungen zu minimieren. Es wird in Zukunft darum gehen, die Ressourcen von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft intelligent zu verknüpfen. Deshalb sind Kooperationen zwischen Unternehmen, Politik und Zivilgesellschaft notwendig, um die Wirtschaft bei der Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung besser einzubetten und eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung voranzutreiben.

Grundlage derartiger Kooperationen sind Steuerungsmodelle, mit denen Unternehmen und Akteure aus Politik und Zivilgesellschaft auf regionaler bis hin zur globalen Ebene gesellschaftliche Probleme wie den demografischen Wandel oder soziale Ungleichheit gemeinsam angehen können. Dabei geht es um ziel- und zweckorientiertes kollektives Handeln, das sowohl dem Gemeinwohl dient als auch Mehrwert für jeden einzelnen Beteiligten bietet.

Viele Unternehmen haben den Mehrwert von Kooperation erkannt und sehen Vorteile in der Zusammenarbeit mit Vereinen, Bildungseinrichtungen etc.: 48 % der Unternehmen in Deutschland kooperieren mit lokalen Vereinen und 21 % tun dies mit Bildungseinrichtungen (www.unternehmensengagement.de).

Kooperationen stellen für Unternehmen eine große Chance dar, ihre gesellschaftlichen Beiträge wirkungsvoll einzusetzen und darüber hinaus durch eine überlegte Kommunikation mit zivilgesellschaftlichen Akteuren auch zu Produkt- oder Prozessinnovationen zu kommen. Entscheidend für erfolgreiche Kooperationen sind u. a. gute

Rahmenbedingungen, die übergreifende Zusammenarbeit ermöglichen und ihre Wirkungen fördern, sowie Wissen und Kompetenzen über deren Gestaltung. Nicht zuletzt müssen sich solche Kooperationen auch den Prinzipien einer guten Führung stellen – der Rechenschaftspflicht, der Transparenz sowie der Fairness.

3 Aktuelle Projekte im Programm „Unternehmen in der Gesellschaft“

3.1 Unternehmensverantwortung regional wirksam machen

Neben der schon oben zitierten Unternehmensbefragung Monitor Unternehmensengagement, einer Gemeinschaftsinitiative von Bertelsmann Stiftung und Stifterverband, widmet sich das Projekt „Unternehmensverantwortung regional wirksam machen“ der Konzeption und dem Aufbau der Plattform „Regional engagiert“ (www.regional-engagiert.de).

„Regional engagiert“ ist eine webbasierte Plattform rund um das Thema regionales Engagement von Unternehmen in Deutschland. Ihre Ziele sind kurz gesagt: inspirieren – orientieren – vernetzen. „Regional engagiert“ zeigt, wie gutes Engagement von Unternehmen aussieht. Sie ist damit eine der größten Online-Plattformen mit guten Beispielen in Deutschland zu den Themen Unternehmensengagement für Gemeinwesen, Mitarbeiter, Markt und Umwelt. Mit „Regional engagiert“ ist eine Anlaufstelle im Internet entstanden, die einen Überblick über die deutsche Corporate Citizenship- und CSR-Landschaft bietet und Unternehmen und anderen Akteuren Orientierung und Handlungsperspektiven ermöglicht. „Regional engagiert“ vernetzt regionale Akteure und hilft Unternehmen beim Finden geeigneter Ansprechpartner und Informationen. Interessierte finden auf der Plattform die zentralen CSR-Akteure aus Wissenschaft, Politik und Verwaltung.

Ein dritter Projektbaustein ist der Unternehmenswettbewerb „Mein gutes Beispiel“. „Mein gutes Beispiel“ ist ein bundesweiter Preis für das gesellschaftliche Engagement von kleinen, mittleren und familiengeführten Unternehmen. Mit den zusätzlichen Kategorien „Handwerk“ sowie „jung und innovativ“ werden zwei Unternehmensformen besonders angesprochen. Seit 2011 wurden jährlich viele gute Beispiele gefunden und ausgezeichnet (www.mein-gutes-Beispiel.de).

3.2 Die betriebliche Arbeitswelt in der Digitalisierung

Die Digitalisierung stellt wirtschaftliche, zivilgesellschaftliche und politische Institutionen sowie Unternehmen vor große Herausforderungen. Gemeinsam mit den Megatrends der Demografie, der ökonomisch vernetzten Welt und den Governance-Herausforderungen für Unternehmen und Staaten kommt der Digitalisierung sowohl als Treiber als auch als Lösungsansatz für globale Herausforderungen eine zentrale Rolle zu. Die Digitalisierung zeichnet sich dabei gegenüber früheren gesellschaftlichen Veränderungen durch eine

exponentielle Geschwindigkeit, die Kombination verschiedener technologischer Entwicklungssprünge sowie die grenzen- und institutionenübergreifende Wirkung aus.

Es kommt demnach darauf an, für diese neue Qualität der Entwicklung ein Bewusstsein zu bekommen und einen Raum oder auch eine Plattform zu bieten, um jenseits tradierter Paradigmen über Handlungsansätze zu diskutieren. Hierfür müssen neue Projektwege gegangen werden.

Das Internet der Dinge, das Arbeiten in der Cloud und das Denken in den ökonomischen Dimensionen der Plattformökonomie wie Airbnb und Uber stellen gewohnte Arbeits- und Geschäftsparadigmen auf den Kopf und fordern ein flexibleres Anpassen aller Akteure. Eine Fortschreibung der Logik der Effizienzsteigerung greift angesichts des qualitativen Sprungs der wirtschaftlichen Entwicklung hierbei zu kurz. Digitalisierung bedeutet nicht Technisierung, sondern Disruption, bedeutet nicht ein neues Planungsparadigma, sondern den Umgang mit dem Ungewohnten, bedeutet nicht Ex-ante-Gewissheit, sondern Ex-post-Lernen.

Gleichzeitig existiert aber noch kein empirisch begründeter Erfahrungshintergrund, wie mit dieser Disruption verantwortungsvoll umzugehen ist. Es fehlt bisher ein Bild davon, wie der Entwicklungspfad der Gesellschaft, der Politik wie auch der Unternehmen vom Analogen zum Digitalen aussehen könnte.

Inhaltlich ist es daher das Ziel des Projekts, kleine und mittlere Unternehmen für den Umgang mit der Digitalisierung zu sensibilisieren. Damit einhergehend soll auch eine Ahnung von der digital bedingten Disruption bestehender Geschäftsmodelle entwickelt werden und wie diese in der Zukunft gesellschaftlich verantwortungsvoll gestaltet werden können.

4 Ausblick: Corporate Digital Responsibility

In dem Maß, in dem sich neue gesellschaftliche Herausforderungen herauskristallisieren, neue Geschäftsmodelle entwickelt und neue Technologien eingesetzt werden, muss die Frage immer wieder neu gestellt und beantwortet werden, wie sich die Verantwortung von Unternehmen unter diesen Vorzeichen neu ausbuchstabiert. Die digitale Transformation stellt völlig neue Anforderungen an verantwortliches Unternehmenshandeln – in der Ausgestaltung von Geschäftsmodellen wie in der betrieblichen Arbeitswelt.

Die EU-Kommission definiert CSR als die „Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ – im positiven wie auch im negativen Sinn. Unter der Prämisse, dass die Digitalisierung die Art, wie wir leben und arbeiten werden, grundlegend verändert, muss das klassische CSR-Verständnis, das sich v. a. auf die soziale, ökologische und ökonomische Dimension der Unternehmensverantwortung bezieht, im Verständnis der oben genannten CSR-Definition ergänzt werden um die digitale Dimension der Unternehmensverantwortung und im Sinn eines holistischen Verantwortungsbegriffs weiterentwickelt werden.

Da digitale Technologien auch die traditionellen Bereiche der Unternehmensverantwortung durchdringen, verändern sich die Handlungsnotwendigkeiten der Unternehmen. Hierbei gilt es die Risiken zu adressieren, aber genauso die Chancen zu nutzen, z. B. beim Einsatz von Blockchain-Technologien für ein transparentes Lieferkettenmanagement oder von künstlicher Intelligenz für ressourcenschonende Produktionsverfahren.

Neue CSR-Handlungsfelder im Zusammenhang mit der Digitalisierung entstehen insbesondere in den Themenfeldern

- Datenverwertung und Datenschutz,
- Algorithmen und künstliche Intelligenz,
- Beschäftigung und Arbeitswelt.

In diesem Sinn kann unter einer Corporate Digital Responsibility das verantwortungsvolle unternehmerische Handeln nach innen und außen im Rahmen digitaler Geschäftsprozesse, der Gestaltung von digitalen Services und Produkten und den damit verbundenen Austauschbeziehungen gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Gesellschaft verstanden werden.

Die Risiken der digitalen Transformation für die Menschen zu begrenzen und die Chancen zu nutzen, ist nicht zuletzt eine politische Aufgabe. In erster Linie ist es jedoch die Aufgabe der Unternehmen, Verantwortung für die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zu übernehmen. Es gilt, hierfür die notwendigen konzeptionellen Grundlagen und umsetzungsorientierte Instrumente zu entwickeln.

Literatur

- Bertelsmann Stiftung (2019) Satzung. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Corporate/Organisation/Satzung_der_Bertelsmann_Stiftung_2019.pdf
- Bertelsmann Stiftung (2020) Organigramm. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/ueber-uns/wer-wir-sind/organisation/vorstand/unternehmen-in-der-gesellschaft/>
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2015) Stifterinnen und Stifter in Deutschland. Engagement – Motive – Ansichten. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin. https://shop.stiftungen.org/media/mconnect_uploadfiles/s/t/stifterstudie_rgb_final.pdf
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2016) Zehn Empfehlungen für gemeinnützige Unternehmensstiftungen. https://www.telekom-stiftung.de/sites/default/files/files/Zehn_Empfehlungen_fuer_Unternehmensstiftungen_1.pdf
- Labigne A, Gilroy P, Kononykhina O, Hollmann D, Schilcher C, Riess B (2018) Bessere Daten für besseres Unternehmensengagement, Essen. http://www.unternehmensengagement.de/wp-content/uploads/2019/02/Stifterverband_und_Bertelsmann_Stiftung_CC-Survey-2018_Erstergebnisse_web.pdf
- Mohn R (2003) Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers. Bertelsmann, München
- Siemens Stiftung (2019) Stifterin, Werte schaffen, von denen die Gesellschaft profitiert. <https://www.siemens-stiftung.org/de/stiftung/stifterin/>
- Ultsch J (2011) Unternehmensstiftungen im Spannungsverhältnis zwischen Unternehmens- und Gemeinwohlbezug: Interessenkonflikt und Lösungswege. Optimus, Göttingen



Quelle Porträtfoto: Bertelsmann Stiftung

Detlef Hollmann ist Senior Project Manager bei der Bertelsmann Stiftung. Dort arbeitet er im Projekt „Unternehmensverantwortung regional wirksam machen“ und an der Frage, wie zivilgesellschaftliches Engagement von Unternehmen der regionalen Entwicklung dienen kann. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Verantwortung von Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitern. Gesundheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, faire Löhne als essenzielle Standards guter Unternehmensführung. Detlef Hollmann ist Soziologe und arbeitet nach verschiedenen Stationen im Gesundheitswesen seit 2001 für die Bertelsmann Stiftung.



Quelle Porträtfoto: Bertelsmann Stiftung

Jakob Kunzmann, ist Projekt-Manager bei der Bertelsmann Stiftung. Er arbeitet zum Thema Unternehmensverantwortung mit Fokus auf regionale Wirkung von Corporate Social Responsibility (CSR) und unterrichtet an der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde Nachhaltige Kommunikation. Ihn interessieren die Potenziale von Sozialen Innovationen als Treiber und Ermöglicher von unternehmerischer Verantwortung. Er hat in der Politikberatung und in der Wissenschaft zu CSR/Nachhaltigkeit gearbeitet.



Quelle Porträtfoto: Bertelsmann Stiftung

Birgit Riess ist Direktorin bei der Bertelsmann Stiftung und leitet dort das Programm „Unternehmen in der Gesellschaft“, das sie seit 2004 aufgebaut hat. Sie arbeitet gemeinsam mit ihrem Team an den konzeptionellen Grundlagen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) und an innovativen Formaten, die Unternehmen in gesellschaftliche und politische Beteiligungsprozesse einbinden. Neueste Arbeiten konzentrieren sich auf die Fortschreibung des Verantwortungsbegriffs vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der Zukunft der Arbeit (Corporate Digital Responsibility). Birgit Riess hat Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften studiert und war viele Jahre wissenschaftlich in der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung tätig. Sie ist Mitglied im CSR-Forum des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sowie Jury-Mitglied für die Verleihung des CSR-Preises der Deutschen Bundesregierung.

Die Risiken des CSR-Ansatzes für ein zukunftsfähiges Wirtschaftssystem

Lia Polotzek, Werner Wild, Joachim Spangenberg und Frank Ebinger

1 Unternehmensverantwortung für Mensch und Umwelt

Die Inhalte und Reichweite unternehmerischer Verantwortung für Mensch und Umwelt sind seit Jahrzehnten Gegenstand der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Sie fragt, was es überhaupt bedeutet, dass Unternehmen soziale und ökologische Verantwortung – Corporate Social Responsibility (CSR) – tragen (Bak 2014). Unternehmen sind keine Menschen. Sie haben weder Bewusstsein noch Wünsche oder Ansichten über die Welt. Bereits die Frage, ob man das, was sie tun als Handlung bezeichnen kann, ist innerhalb der Wirtschafts- und Unternehmensethik umstritten. Zwar haben Unternehmen einen Unternehmenszweck, der darin besteht, Gewinne zu erzielen, sofern es sich nicht um ein gemeinnütziges Unternehmen oder eine Genossenschaft handelt. Unternehmen verfolgen jedoch keinerlei Absichten im menschlichen Sinn, an denen sie ihr vermeintliches Handeln ausrichten könnten. Will man das „Handeln“ von Unternehmen einer moralischen Bewertung unterziehen und ihnen eine moralische Verantwortung für ihre Auswirkungen auf Mensch und Umwelt zuschreiben, begibt man sich schnell

L. Polotzek (✉)

Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e. V. (BUND), Berlin, Deutschland

E-Mail: lia.polotzek@bund.net

W. Wild · F. Ebinger

BUND und TH Nürnberg, Nürnberg, Deutschland

E-Mail: Werner.Wild@th-nuernberg.de

F. Ebinger

E-Mail: Frank.Ebinger@th-nuernberg.de

J. Spangenberg

BUND und Sustainable Europe Research Institute SERI Germany e. V., Köln, Deutschland

E-Mail: Joachim.Spangenberg@gmail.com

auf philosophisches Glatteis. Es gibt jedoch gute Gründe, Unternehmen trotzdem die Fähigkeit zuzugestehen, moralische Verantwortung tragen zu können. Denn Unternehmen erfüllen wie Menschen elementare Bedingungen der Verantwortungsfähigkeit: Sie weisen eine innere Entscheidungsstruktur auf, können im Rahmen der genannten Beschränkungen auf gesellschaftliche Forderungen, bestimmte Werte einzuhalten, reagieren und dieses Engagement sogar kommunizieren (Fetzer 2004; Neuhäuser 2011). Man denke z. B. an die Bemühungen von Unternehmen wie Nike, die Kinderarbeit in ihren Zulieferbetrieben abzuschaffen, nachdem die Zustände in den sog. Sweatshops in den 1990er-Jahren öffentlich angeprangert wurden. Worin sie genau besteht und wie weit die soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen reicht, darauf hat die Unternehmensethik bis heute keine eindeutige Antwort gefunden.

Das ist eindeutig ein Dilemma, da gerade multinationale Unternehmen in den inzwischen immer stärker globalisierten Wirtschaftsstrukturen starke Auswirkungen auf die Umwelt- und Lebensbedingungen weltweit besitzen. Durch die Inanspruchnahme von Ressourcen, Energie und Flächen und die Beeinträchtigung der Umweltmedien Boden, Wasser, Luft sowie der Biodiversität und dem Klima tragen Unternehmen in vielen Fällen dazu bei, unsere natürlichen Lebensgrundlagen zu verändern bzw. zu zerstören. So fördern Agrar- und Chemieunternehmen Monokulturen, verkaufen krebserregende Pestizide und verbreiten gegen den Willen der Bevölkerung gentechnisch verändertes Saatgut. Bergbauunternehmen verschmutzen Grund- und Oberflächenwasser und Automobilunternehmen manipulieren Abgaswerte und produzieren immer verbrauchsintensivere Modelle.

Auch in Zeiten von Handelskonflikten und Strafzöllen sorgen multinationale Unternehmen für eine weiter fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft und intensivieren die internationale Arbeitsteilung, indem sie Produktionsstätten auf der ganzen Welt errichten, mit Zulieferbetrieben in einer weltumspannenden Wertschöpfungskette kooperieren und mit Produkten auf dem globalen Markt handeln. Die Lieferanten der großen Handelsmarken lagern häufig die besonders arbeitsintensiven und umweltzerstörerischen Fertigungsschritte an Unterauftragnehmer aus. So entstehen vielgliedrige, verästelte Zulieferketten, die häufig nicht einmal grundlegenden sozialen und ökologischen Standards entsprechen. Auslagerungen in selbstständige Beschäftigungsgesellschaften, Heimarbeit, Schwarzarbeit und informelle Lieferbeziehungen führen schließlich zu völliger Intransparenz. Viele der betroffenen Staaten verfügen durchaus über angemessene Gesetze und Bestimmungen für soziale und ökologische Standards in der Produktion. Die nationalen Gesetze kommen jedoch häufig nicht zur Anwendung, weil die Kapazitäten zur Rechtsdurchsetzung fehlen und Nachteile im globalen Standortwettbewerb befürchtet werden. Die Folge: Die globalisierte Produktion erfolgt häufig durch die Verletzung von Menschenrechten und den Raubbau an natürlichen Ressourcen (Germanwatch und Misereor 2014).

Mittlerweile hat sich ein internationaler Konsens über Inhalte und Reichweite unternehmerischer Verantwortung herausgebildet. Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGP) legen beispielsweise die Verantwortung von Unternehmen für die Menschenrechte fest. Sie wurden 2011 einstimmig vom

UN-Menschenrechtsrat angenommen und ihnen geht ein achtjähriger weltweiter Dialogprozess zwischen dem UN-Sonderbeauftragten für Wirtschaft und Menschenrechte, John Ruggie, und sowohl Zivilgesellschaft als auch Unternehmen voraus. Die menschenrechtliche Verantwortung von Unternehmen besteht nach den UN-Leitprinzipien einerseits darin, es zu vermeiden, durch eigene Unternehmenstätigkeit nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte zu verursachen oder dazu beizutragen sowie diesen Auswirkungen zu begegnen, wenn sie auftreten. Andererseits sollten Unternehmen bemüht sein, negative Auswirkungen auf die Menschenrechte zu verhüten oder zu mindern, die aufgrund einer Geschäftsbeziehung mit ihrer Geschäftstätigkeit, ihren Produkten oder Dienstleistungen unmittelbar verbunden sind, selbst wenn sie nicht zu diesen Auswirkungen beitragen (UN-Menschenrechtsrat 2011). Die Leitprinzipien können als weltweiter Konsens zur Verantwortung von Unternehmen für die Menschenrechte gelten. Die Annahme der Prinzipien ist jedoch freiwillig und sie beinhalten keinerlei Sanktionsmechanismen. Im Umweltbereich formulieren die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen seit 1976 Erwartungen an Unternehmen, grundlegende Umweltstandards einzuhalten (OECD 2011). Sie wurden mehrfach aktualisiert und fordern multinationale Unternehmen u. a. dazu auf, ein Umweltmanagementsystem einzuführen, Stakeholder zu konsultieren und die Öffentlichkeit über die Aktivitäten des Unternehmens und deren potenzielle Umweltfolgen zu informieren, eine Ökobilanz zu erstellen sowie das Vorsorgeprinzip einzuhalten. Dass sich dieser Konsens bisher allerdings als zahnlöser Tiger erweist, zeigen die vielen Negativbeispiele von Menschenrechtsverletzungen und Umweltzerstörung durch Unternehmen weltweit (Oxfam 2017). So fehlt es eindeutig an klaren und sanktionierbaren Regeln, um den Konsens tatsächlich auch in die Praxis zu überführen.

2 Der CSR-Ansatz: Freiwilligkeit statt Verbindlichkeit

Grundsätzlich könnte CSR dazu beitragen, ein Bewusstsein für die sozialen und ökologischen Dimensionen wirtschaftlichen Handelns zu schaffen und Akteure bei der Suche nach Handlungsalternativen zu unterstützen. Zudem kann gute CSR-Kommunikation für Nachhaltigkeit sensibilisieren und zur Bildung für eine nachhaltige Entwicklung beitragen. Optimistisch formuliert hieße CSR, dass die Wirtschaft sich der Einsicht verpflichtet, eine langfristig tragfähige Entwicklung unter Berücksichtigung von Grundrechten der Menschen und unter Respektierung der natürlichen Lebensgrundlagen möglich zu machen. Unternehmen würden ihre Liefer- und Wertschöpfungsketten transparent gestalten, Maßnahmen ergreifen, um negativen Auswirkungen zu begegnen, externe Kontrollen zulassen und ihr CSR-Instrumentarium partizipativ gestalten. In diesem Fall könnte CSR einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung leisten und verbindliche, sanktionierbare Regeln u. U. obsolet werden lassen. Realität sind aber international herrschende Macht- und Interessenstrukturen, unterschiedliche Wettbewerbssituationen auf Märkten und individuell auf den eigenen Wettbewerbsvorteil ausgerichtete Entscheidungen von Unternehmen.

2.1 CSR nur dann, wenn es sich lohnt

So bleibt trotz zum Teil ambitionierter Selbstverpflichtungen die Gewinnerzielung erstes Funktionsprinzip von Unternehmen. Die Managementliteratur spricht häufig vom „business case for CSR“ und verweist hierbei besonders auf die Bereiche des Reputations- und Risikomanagements, die Steigerung der Energie- und Materialeffizienz sowie die Kunden- und Mitarbeiterbindung als strategische CSR-Begründungen. Als positiver Nebeneffekt entstehe dadurch auch ein Nutzen für die breitere Gesellschaft. Aber dieses Verständnis von CSR löst häufig Kritik aus. Der Tenor: Unternehmen würden, selbst wenn sie mit ihren Maßnahmen auch gesellschaftlichen Nutzen schaffen, vornehmlich Eigeninteressen verfolgen und einschneidende Entscheidungen nicht treffen.

In der Praxis lässt sich der Zusammenhang zwischen CSR-Engagement und finanziellem Nutzen für Unternehmen nicht eindeutig nachweisen. Bereits seit den 1990er-Jahren gibt es Studien zur wirtschaftlichen Relevanz von CSR, diese kommen allerdings selten zu einheitlichen Ergebnissen. Das mag sowohl an der Vielfältigkeit von CSR-Aktivitäten liegen als auch an den verschiedenen Branchen und Stufen in der Wertschöpfungskette, zu denen die jeweiligen Unternehmen gehören (Schreck 2009). Durch Maßnahmen im Umweltbereich – beispielsweise die Reduktion des Energieverbrauchs und anderer Ressourcen – werden i. d. R. auch Kosten gesenkt. Ist ein Unternehmen im Endkundengeschäft tätig und besitzt einen Kundenstamm, der bereit ist, mehr für ein Produkt zu zahlen, werden sich Ausgaben für CSR-Aktivitäten eher finanziell lohnen als beim dritten Vorzulieferer eines Schraubenherstellers. Auch die Branchenzugehörigkeit spielt eine Rolle. So ist es in der Bekleidungsindustrie, die sehr viel mediale Aufmerksamkeit erfahren hat, für das Risikomanagement weitaus wichtiger, CSR-Maßnahmen durchzuführen als beispielsweise in der Baustoffbranche. Die Motivation freiwilliger CSR-Maßnahmen scheint also von Branche zu Branche, von Land zu Land unterschiedlichen gesellschaftlichen Erwartungsmustern und damit der Zufälligkeit zu unterliegen.

2.2 Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung um jeden Preis

Es ist verständlich, dass in Wirtschaftskreisen zumeist darüber Einigkeit besteht, dass CSR-Aktivitäten freiwillig erfolgen müssen. Für viele Wirtschaftsakteure scheint selbstverständlich, dass diese Aktivitäten nicht vorgeschrieben werden dürfen, sondern freiwillig über bestehende Gesetze hinausgehen sollten. Diese Position wird v. a. von den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft sowie ihren Dachverbänden auf EU-Ebene vorgetragen. Die Bundesregierung stützte diese Position bisher. Dies wird in einer Stellungnahme der Bundesregierung vom November 2011 zur veränderten CSR-Definition der EU deutlich. Die EU hatte die alte Definition von CSR als „freiwilliges Instrument“ geändert in „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“. Daraufhin verkündete die Bundesregierung, es solle unbedingt „an einem CSR-Verständnis als freiwillige, über gesetzliche Vorgaben hinausgehende, Übernahme gesellschaftlicher

Verantwortung [...] festgehalten werden“ (Bundesregierung 2011). Eine Stellungnahme im ähnlichen Wortlaut wurde zeitgleich auch von den vier Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft veröffentlicht (BDA et al. 2011).

Selbstverpflichtungen der Wirtschaft können jedoch nicht zu ausreichenden Veränderungen hin zu einem zukunftsfähigen Wirtschaftssystem führen. Als ein Beispiel kann die Selbstverpflichtung der Automobilindustrie Ende der 1990er-Jahre gelten, ihren Beitrag zum Klimaschutz durch die Reduktion der Kohlendioxidemissionen in der Flotte zu leisten. Mit diesem Schritt konnten die Automobilhersteller die geplanten rechtlichen Verpflichtungen durch die Europäische Union und die Bundesregierung abwenden. Diese Selbstverpflichtung wurde jedoch im Jahr 2007 für nichtig erklärt. Nachdem der damalige Bundespräsident Horst Köhler sich beklagte, dass die Wirtschaft wiederholt Selbstverpflichtungen nicht einhalte, bemerkte der später wegen der Abgasaffäre inhaftierte Vorstandsvorsitzende von Audi in einem Kommentar zur Verringerung der CO₂-Emissionen und Einhaltung der zugesagten Reduktionsziele: „Wir sind keine Sozialhilfestation, wir sind ein Wirtschaftsunternehmen“ (Welt 2007).

Große Kapitalgesellschaften, v. a. börsennotierte Unternehmen, haben die Herausforderung der nachhaltigen Entwicklung noch nicht wirklich angenommen. Es mangelt an der strategischen Verankerung in den Unternehmen und an empirisch belegten, signifikanten Verbesserungen, die in Kernindikatoren nachvollziehbar und vergleichbar zum Ausdruck gebracht werden. Nachhaltigkeitsrhetorik, -aktionismus und Schaufensterbeispiele bestimmen die Kommunikation, die in den Unternehmen häufig die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit verantwortet. So läuft Nachhaltigkeit im alltäglichen Geschäft, aber auch in zentralen Sachfunktionen weitgehend nebenher. Die größte Motivation, Nachhaltigkeitsthemen zu bearbeiten, ist für deutsche Unternehmen die Pflege ihrer Reputation und ihres Images. Nur knapp die Hälfte der befragten Unternehmen analysiert überhaupt die Auswirkungen auf Produktivität, Effizienz und Effektivität (PricewaterhouseCoopers 2010). Insoweit ist die CSR-Rhetorik v. a. nach außen gerichtet, während die Funktionseinheiten wie Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Logistik – also die Sachfunktionen – sich vornehmlich an den rechtlichen Anforderungen als die bestimmenden Handlungsleitlinien zu orientieren haben.

Die Durchführung von CSR-Maßnahmen und die Forderung, diese müssten freiwillig bleiben, werden von Unternehmen und Verbänden häufig für ihre Lobbyaktivitäten gegen staatliche Regulierungsmaßnahmen verwendet. CSR kann insofern als ein Werkzeug der Unternehmen bzw. der Unternehmensverbände angesehen werden, mit dem diese eine Debatte über die tatsächlichen Auswirkungen von Unternehmenshandeln abwehren und die Politik von einer sinnvollen Regulierung abhalten wollen. Vor allem in dieser Hinsicht trägt CSR dazu bei, gesamtgesellschaftliche Schäden anzurichten. Denn so werden Gesetze wie beispielsweise eine von der Europäischen Union initiierte Richtlinie für Unternehmen, über ihre sozialen und ökologischen Auswirkungen zu berichten, verwässert. Andererseits kann CSR auch als ein Symptom von Politikversagen angesehen werden. So versuchen Unternehmen, mittels CSR-Maßnahmen bestimmte gesellschaftliche Ansprüche zu erfüllen, da andernfalls ihre gesellschaftliche Akzeptanz bzw. ihre

sogenannte „social license to operate“ bedroht würde. Aufgrund unzureichender Vorgaben des Staats sowie der notwendigerweise eingeschränkten Perspektive der Unternehmen kommt es dabei jedoch leicht zu Widersprüchen, Überforderung und Aktionismus.

2.3 Wachstum ist nicht gleich Wohlstand

Der Schlussfolgerung, CSR müsse freiwillig sein, liegen zwei unzutreffende Annahmen zugrunde. Zum einen wird vorausgesetzt, dass Unternehmen keinerlei gesellschaftliche Schäden verursachen, wenn sie sich an die gesetzlichen Vorgaben halten. Damit wird die Profitmaximierung als solche nicht weiter hinterfragt und grundsätzlich als legitim und quasi wertneutral angesehen. Doch aufgrund der Konflikte zwischen Gewinnstreben und Umweltschutz und der Einhaltung von Menschenrechten führt die alleinige Ausrichtung daran, immer mehr Gewinn zu erwirtschaften, zu schädlichen Auswirkungen von Unternehmen auf Gesellschaft und Umwelt, wenn es keine Regelungen gibt, die dies verhindern. Das trifft besonders in einer globalisierten Wirtschaft zu, in der es Unternehmen, ihren Tochterunternehmen und Zulieferern möglich ist, weniger strenge gesetzliche Vorgaben in Schwellen- und Entwicklungsländern auszunutzen.

Eine zweite unhaltbare Annahme des vorherrschenden CSR-Verständnisses ist, dass Unternehmen bereits ihren gesellschaftlichen Zweck der Wohlstandsmehrung erfüllen, wenn sie Profite erwirtschaften. Am prominentesten wurde diese These vom amerikanischen Ökonomen Milton Friedman 1970 in einem Artikel in der New York Times vertreten, der Zielstellungen jenseits des wirtschaftlichen Erfolges ablehnte. Manager hätten ausschließlich den Interessen ihres Prinzipals, also den Eigentümern des Unternehmens, zu dienen und den Unternehmenswert zu steigern. Damit erfüllten sie die soziale Verantwortung von Unternehmen (Friedman 1970). Auch die Behauptung des deutschen Ökonomen Horst Albach, eine Beschäftigung mit Unternehmensethik sei überflüssig, da die Betriebswirtschaftslehre bereits Unternehmensethik sei, unterstreicht ein solches Verständnis (Albach 2005). Zweifelsohne tragen Unternehmen viel zum allgemeinen Wohlstand bei und schaffen insofern großen gesellschaftlichen Nutzen. Der obigen Annahme liegt jedoch das Missverständnis zugrunde, Handlungen, die monetären Wohlstand schaffen – wobei die Frage der Verteilung des Wohlstands noch vollkommen unberücksichtigt bleibt – könnten Schäden wiedergutmachen, die in anderen Bereichen entstanden sind.

Klar ist: Freiwillig führen Unternehmen v. a. diejenigen Aktivitäten durch, die ihren eigenen monetären Nutzen erhöhen. Da dieser nicht deckungsgleich mit dem Gemeinwohl ist, da die ständige Gewinnmaximierung und Wachstumsorientierung nicht kompatibel mit der Einhaltung der planetaren Grenzen sind, muss ein Perspektivenwechsel in der CSR-Debatte stattfinden. Unabhängig von bestehenden Gesetzen muss der Fokus der Betrachtung auf die tatsächlichen Auswirkungen des Unternehmenshandelns gelegt werden. Die Umsetzung von gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung nach diesem

Verständnis muss die Profite eines Unternehmens auch schmälern können. Würde die moralische Verantwortung von Unternehmen gesetzlich und somit sanktionsfähig festgelegt, beträfe dies v. a. diejenigen Unternehmen, die noch keinen finanziellen Anreiz hatten, CSR-Maßnahmen zu betreiben. Häufig handelt es sich dabei um Unternehmen, durch deren Aktivitäten besonders schwerwiegende gesellschaftliche und umweltbezogene Schäden entstehen. So sollte eine Regulierung auch im Interesse derjenigen Unternehmen sein, die schon heute verantwortlicher handeln.

3 Die Lösung: Verbindliche Unternehmensverantwortung als erster Baustein einer sozial-ökologischen Transformation

Verantwortungsbewusste Unternehmer und Unternehmerinnen und Manager und Managerinnen stecken in einer Zwickmühle: In einem unregulierten Markt können anspruchsvolle Umwelt- und Sozialstandards zur Existenzgefährdung werden, wenn die Konkurrenz nicht mitzieht und unter Ausnutzung von Öko- und Sozialdumping billiger produzieren kann. Der gleiche Effekt kann eintreten, wenn Konsumentinnen und Konsumenten diese Anstrengungen nicht honorieren, sondern Produkte nachfragen, für die Raubbau betrieben wird. Zur Herstellung transparenter Wettbewerbsbedingungen sind Rahmensetzungen, v. a. die Einhaltung von menschenrechtlichen und umweltbezogenen Sorgfaltspflichten zwingend erforderlich. Allerdings versuchen Industrieverbände und Unternehmen auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene immer wieder, eben diese Regulierung zu verhindern.

Angesichts der globalen Problemlagen kann die Wirtschaft sich jedoch nicht auf die Position zurückziehen, sie sei an den Ursachen dieser Krisenerscheinungen nicht beteiligt. Unternehmen tragen für die sozialen und ökologischen Wirkungen ihres Geschäftsmodells Verantwortung. In einem positiven Verständnis von CSR geht es um die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung. Das wiederum würde bedeuten, dass sich Wirtschaft und Politik der Einsicht verpflichten, eine langfristig tragfähige Entwicklung ist nur mit Rücksicht auf die Grundrechte der Menschen und die natürlichen Lebensgrundlagen möglich.

So müssten die UN-Nachhaltigkeitsziele und das Pariser Klimaabkommen, auf die sich international geeinigt wurde, auf die Ebene von Unternehmen heruntergebrochen und handlungsleitend für unternehmerische Entscheidungen werden. Hier ein einfaches Beispiel: Ein Emissionsbudget für ein Unternehmen könnte durch das Verhältnis von Bruttowertschöpfung des jeweiligen Unternehmens zur globalen Bruttowertschöpfung ermittelt werden. Die ökologischen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens sind auf die gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsziele zu beziehen. Es geht darum festzustellen, ob ein Unternehmen entweder innerhalb oder außerhalb der planetaren Grenzen handelt (Reichel [2013](#)).

3.1 „Accountability“ statt unverbindlicher „Responsibility“

Die Bundesregierung hatte sich schon 2002 auf dem Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung in Johannesburg unter dem Begriff „Corporate Accountability“ (Rechenschaftspflicht von Unternehmen) dazu bekannt, verbindliche zwischenstaatliche Rechtsnormen für unternehmerische Tätigkeit zu fördern und umzusetzen. Die SPD-Fraktion und die Fraktion Bündnis 90/Die Grünen hatten diese Verpflichtung Mitte März 2005 im Bundestag bekräftigt. Vor allem das Bundeswirtschaftsministerium lehnt bindende Regelungen entgegen der Verpflichtung der Bundesregierung in Johannesburg jedoch bis heute entschieden ab. Statt weiter über eine Rechenschaftspflicht – „Accountability“ – von Unternehmen zu debattieren, wurden im Nachgang einige europäische und nationale Initiativen unter dem Stichwort der weicheren und weniger verbindlichen Formulierung Verantwortung – „Responsibility“ – zusammengefasst. Bereits 2001 legte die EU ihr Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen vor. Zehn Jahre später veröffentlichte sie eine CSR-Strategie 2011–2014. Eine CSR-Richtlinie, die dafür sorgte, dass Unternehmen nichtfinanzielle Informationen veröffentlichen mussten, wurde 2014 verabschiedet. Hier fehlt jedoch eine Standardisierung der Berichtsnormen, was die Vergleichbarkeit der Berichte stark einschränkt. In deutsches Recht umgesetzt wurde diese Richtlinie erst im Jahr 2017. Was es jedoch zusätzlich braucht, sind verbindliche Regelungen zur menschenrechtlichen und umweltbezogenen Sorgfaltspflicht von Unternehmen auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene, die Unternehmen Sorgfaltspflichten zuschreiben würden, damit diese erstens präventiv Maßnahmen ergreifen und zweitens bei entstandenen Schäden und Verletzung ihrer Sorgfaltspflichten haften müssten. Für eine solche Regelung gibt es bereits verschiedene Anknüpfungspunkte.

Seitdem im Jahr 2011 die freiwilligen UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte verabschiedet wurden, gibt es auf der Ebene der Vereinten Nationen neue Anstrengungen zur Schaffung eines verbindlichen völkerrechtlichen Vertrags über Wirtschaft und Menschenrechte. Eine von Ecuador und Südafrika ausgearbeitete Resolution, die vom UN-Menschenrechtsrat im Juni 2014 angenommen wurde, hat das Ziel, ein internationales rechtsverbindliches Instrument zur Regulierung der Tätigkeiten multinationaler Unternehmen und anderer Wirtschaftsunternehmen zu schaffen. Seit Juli 2015 fanden bereits fünf Sitzungen dieser offenen zwischenstaatlichen Arbeitsgruppe (IGWG) statt. Seit Sommer 2018 liegt ein erster Entwurf für das Abkommen vor. Er sieht vor, dass das völkerrechtliche Abkommen Staaten verpflichten würde, Gesetze zu erlassen, damit die Unternehmen in ihrem Hoheitsgebiet weltweit Menschenrechte und grundlegende Umweltstandards einhalten und im Fall der Nichtbeachtung ihrer Sorgfaltspflicht weltweit für Schäden haften würden.

In der Sitzung der zwischenstaatlichen Arbeitsgruppe im Jahr 2019 hat die Europäische Union sich jedoch von allen Verhandlungsinhalten distanziert und sich gegen eine

verbindliche Regulierung von multinationalen Unternehmen ausgesprochen. Deutschland war bei der wichtigen finalen Abstimmungsrunde mit einer Praktikantin vertreten. An der fünften Sitzung der zwischenstaatlichen Arbeitsgruppe im Herbst 2019 hat die Europäische Union sich weiterhin nicht inhaltlich beteiligt. Statt multinationale Unternehmen zu regulieren, setzt sich die Europäische Union innerhalb der Kommission der Vereinten Nationen für internationales Handelsrecht für die Etablierung eines Multilateralen Investitionsschiedsgerichtshofs (MIC) ein, vor dem Unternehmen Staaten verklagen können, falls sie ihre Investitionen in anderen Ländern gefährdet sehen. In der Vergangenheit wurden solche Schiedsverfahren auch benutzt, um Sozial- und Umweltstandards – in vielen Fällen erfolgreich – aufzuweichen. Es wird höchste Zeit, dass die Bundesregierung sich für ein verbindliches UN-Abkommen für Wirtschaft und Menschenrechte und zur Einhaltung grundlegender Umweltstandards einsetzt und die Unterstützung der Forderung nach einem MIC beendet.

Neben diesen internationalen Entwicklungen gibt es bereits 24 Länder, die Nationale Aktionspläne (NAP) erstellt haben, um die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte umzusetzen und die Hebelwirkung dieser unverbindlichen Initiative zu erhöhen. Diese Aktivitäten folgen den Empfehlungen der UN-Arbeitsgruppe für Wirtschaft und Menschenrechte, die 2011 vom Menschenrechtsrat eingesetzt wurde, um die Verbreitung und Umsetzung der UNGP zu überwachen. In Deutschland dauerte die Entwicklung eines NAP von November 2014 bis Dezember 2016. Dabei waren Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften und zivilgesellschaftliche Organisationen an der Entwicklung von thematischen Anhörungen beteiligt. Dennoch traten in diesem Prozess zwei später aufgedeckte Vorfälle von direktem Unternehmens Einfluss hinter verschlossenen Türen auf. Dies veranlasste die Nichtregierungsorganisation LobbyControl, den deutschen NAP als „Lehrstück in Sachen Lobbying“ zu charakterisieren (LobbyControl 2016). Schließlich hat der deutsche NAP keine verbindlichen Regeln für deutsche Unternehmen festgelegt, um die Menschenrechte bei eigenen Tätigkeiten oder Geschäftsbeziehungen im Ausland zu wahren. Seit 2018 hat die Bundesregierung ein Monitoring-Verfahren eingeleitet, um die freiwillige Einhaltung der Ziele des NAP durch die Unternehmen zu überprüfen. Der deutsche NAP schreibt vor, dass wenn weniger als 50 % der Unternehmen bis 2020 die Elemente der menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht in ihre Unternehmensprozesse integriert und damit das Ziel verfehlt haben, die Bundesregierung weitere gegebenenfalls auch gesetzgeberische Maßnahmen in Betracht ziehen wird. Im Koalitionsvertrag von 2018 ist sogar festgeschrieben, dass dies in einer nationalen Gesetzgebung münden wird und die Bundesregierung sich in diesem Fall auch für eine europäische Regelung stark machen würde. Das Monitoring-Verfahren wurde jedoch von Seiten des Bundeskanzleramts und des Wirtschaftsministeriums stark verwässert und kann so nicht länger als glaubhafter Prozess gelten. Es wird also Zeit, unabhängig vom Ergebnis des Monitorings noch in dieser Legislaturperiode ein sog. Lieferkettengesetz zu verabschieden, das Unternehmen verbindlich für Menschenrechtsverletzungen und Umweltzerstörung zur Verantwortung ziehen würde. Entwicklungsminister Müller und Arbeitsminister Heil haben im Dezember 2019 angekündigt, in Kürze Eckpunkte für ein solches Gesetz vorlegen zu wollen.

Auch auf europäischer Ebene wird seit einiger Zeit über ein branchenübergreifendes Sorgfaltspflichtengesetz gesprochen. In Frankreich gibt es ein solches Gesetz bereits seit dem Jahr 2017, auch in der Schweiz wird seit mehreren Jahren intensiv hierüber diskutiert. In Finnland startete im September 2018 eine Koalition aus über 140 zivilgesellschaftlichen Organisationen, Unternehmen und Gewerkschaften eine Kampagne, in der eine verbindliche menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflicht für Unternehmen gefordert wird. Die deutsche Ratspräsidentschaft 2020 sollte sich als Ziel setzen, eine europäische Lieferkettenverordnung zu etablieren. Auf EU-Ebene war die Konfliktmineralienrichtlinie aus dem Jahr 2017 bereits ein erster Schritt. Wir brauchen nun aber auch auf EU-Ebene branchenübergreifende Regelungen, um verbindliche Regelungen auf UN-Ebene und nationalen Ebenen zu flankieren.

3.2 Sozial-ökologische Transformation über Unternehmen hinaus

Selbst in dem Fall, dass ein UN-Abkommen alle Staaten auf der Welt veranlasst hätte, wirksame nationale Lieferkettengesetze zu erlassen, entsteht nicht automatisch ein zukunftsfähiges Wirtschaftssystem. Auch wenn hierdurch die schlimmsten negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte und die Umwelt potenziell eingedämmt werden können, werden verbindliche Gesetze für Unternehmensverantwortung nicht das Wachstumsdogma außer Kraft setzen, das dafür sorgt, dass unser Ressourcen-, Energie- und Flächenverbrauch kontinuierlich ansteigt.

Um ein gutes Leben für alle innerhalb der planetaren Grenzen zu sichern, benötigen wir deshalb in Deutschland Maßnahmen, die Wohlstand statt Wachstum als Zielorientierung setzen und sich konsequent am Gemeinwohl orientieren. Es gibt viele Beispiele von Maßnahmen einer solchen Suffizienzpolitik: Diese würden etwa darin bestehen, Radwege statt Autobahnen zu fördern, Regeln für die Mindestlebensdauer von Produkten einzuführen, den Ökolandbau stärker zu fördern sowie umwelt- und klimaschädliche Subventionen abzuschaffen. All diese Maßnahmen sollten vier zentrale Ziele im Blick behalten, die vom aktuellen wachstums- und exportorientierten Wirtschaftssystem missachtet werden: Erstens müssen ökologische Grenzen konsequent eingehalten werden. Zweitens sollte sich Wirtschaftshandeln an Gemeingütern orientieren. Das bedeutet, dass jeder Mensch zunächst einen Anspruch auf Teilhabe an den Naturgütern, wie Luft und Wasser, Böden und Wäldern besitzt. Drittens kann man nicht länger der Frage ausweichen, wie auch im Wirtschaftsbereich eine Demokratisierung stattfinden kann, d. h. in welchem Grad alle Beteiligten ein gleiches Recht und gleiche Zugänge erhalten, um auf kollektiv bindende Entscheidungen innerhalb der Wirtschaftssphäre einzuwirken. Viertens sollte Gemeinschaft und Sinnhaftigkeit gestärkt werden. Dazu brauchen Menschen jenseits der Wachstums- und Beschleunigungslogik einerseits für sich gestaltbare Zeit, andererseits aber auch einen guten Rahmen für funktionierende

Beziehungen und Erfahrungen der Selbstwirksamkeit und Resonanz. Dies betrifft insbesondere Menschen, die im Moment gering entlohnt werden oder keiner Erwerbsarbeit nachgehen.

4 Fazit

Unternehmen haben einen erheblichen Einfluss auf die sozialen und ökologischen Bedingungen auf der Erde. Insbesondere multinationale Unternehmen sind mächtige Akteure, die sich nationalstaatlichen Steuerungsversuchen oft effektiv entziehen. Mit dem Konzept CSR versuchen viele Unternehmen, Verantwortung für die sozialen und ökologischen Folgen ihres wirtschaftlichen Handelns zu demonstrieren oder tatsächlich zu übernehmen. Ehrlich gemeinte, transparente und progressive CSR-Aktivitäten sind begrüßenswert. Sie sind jedoch nicht ausreichend, denn Menschenrechte und Umweltstandards können nicht nur durch freiwillige Maßnahmen von progressiven Unternehmen in Form von oftmals gut gemeinten Absichtserklärungen sichergestellt werden.

Obwohl es gut und richtig ist, dass Unternehmen durch den CSR-Gedanken dazu angehalten werden, den gesellschaftlichen Nutzen ihres Handelns in den Blick zu nehmen, sollte eine gesellschaftliche Debatte darüber, welche Verantwortung Unternehmen für Umwelt und Gesellschaft besitzen, nicht mehr unter der Begrifflichkeit CSR geführt werden. Denn CSR steht im Moment – nicht nur in Deutschland – für diejenigen Maßnahmen, die Unternehmen sich selbst auferlegen. Was gesellschaftlich wünschenswert ist, kann jedoch nur im Rahmen demokratischer Willensbildung festgelegt und nicht an Unternehmen ausgelagert werden. Da mit der Klimakrise und dem Artensterben die katastrophalen Auswirkungen unserer Art zu wirtschaften immer deutlicher werden, können Defizite im Ordnungsrahmen, die systematisch von Unternehmensverbänden gefordert und gefördert wurden, nicht länger hingenommen werden. Vielmehr sollte es eine neue gesellschaftliche Debatte darüber geben, welche Rolle Unternehmen in unserer Gesellschaft einnehmen und in welche Rahmenbedingungen diese eingebettet werden sollten. Ansonsten wird weiterhin aktiv eine sozial-ökologische Transformation unseres Wirtschaftssystems blockiert.

Literatur

- Albach H (2005) Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik. Z Betriebswirtschaft 75(9):809–831
- Bak PM (2014) Wirtschafts- und Unternehmensethik. Eine Einführung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- BDA, BDI, DIHK, ZDH (2011) Stellungnahme zur CSR Mitteilung der EU-Kommission „Eine neue EU-Strategie (2011–2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (KOM 681). [https://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Stn-CSR-Mitteilung-KOM.pdf/\\$file/Stn-CSR-Mitteilung-KOM.pdf](https://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Stn-CSR-Mitteilung-KOM.pdf/$file/Stn-CSR-Mitteilung-KOM.pdf). Zugegriffen: 15. Aug. 2019

- Bundesregierung (2011) Positionspapier der Bundesregierung zur Mitteilung der Europäischen Kommission „Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“ (KOM 681 endg.). https://www.drsc.de/app/uploads/2017/03/17_05k_IFRS-FA_EU-RL_Bundesregierung_2011.pdf. Zugegriffen: 15. Aug. 2019
- Fetzer J (2004) Die Verantwortung der Unternehmung. Eine wirtschaftsethische Rekonstruktion. Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh
- Friedman M (1970) The corporate social responsibility is to increase its profits. New York Times, 13. September, S 122–126
- Germanwatch und Misereor (2014) Globales Wirtschaften und Menschenrechte Deutschland auf dem Prüfstand. <https://www.germanwatch.org/sites/germanwatch.org/files/publication/8864.pdf>. Zugegriffen: 15. Aug. 2019
- LobbyControl (2016) Nationaler Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte: Ein Lehrstück in Sachen Lobbyismus. <https://www.lobbycontrol.de/2016/12/nationaler-aktionsplan-fuer-wirtschaft-und-menschenrechte-ein-lehrstueck-in-sachen-lobbyismus/>. Zugegriffen: 15. Aug. 2019
- Neuhäuser C (2011) Unternehmen als moralische Akteure. Suhrkamp, Berlin
- OECD (2011) OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264122352-de.pdf?expires=1565875556&id=id&accname=guest&checksum=E62BEF18A8044F547EAADE70E7BD2C07>. Zugegriffen: 15. Aug. 2019
- Oxfam (2017) Menschenrechtsverletzungen für Profite deutscher Konzerne. <https://www.oxfam.de/unsere-arbeit/themen/menschenrechtsverletzungen-fuer-profite>. Zugegriffen: 15. Aug. 2019
- PricewaterhouseCoopers (2010) Corporate sustainability barometer. Wie nachhaltig ist Deutschland? <http://www2.leuphana.de/csm/CorporateSustainabilityBarometer.pdf>. Zugegriffen: 15. Aug. 2019
- Reichel A (2013) Das Ende des Wirtschaftswachstums, wie wir es kennen. Ökologisches Wirtschaften 28(1):15–18
- Schreck P (2009) The business case for corporate social responsibility. Understanding and measuring economic impacts of corporate social performance. Physica, Heidelberg
- UN-Menschenrechtsrat (2011) Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/leitprinzipien_fuer_wirtschaft_und_menschenrechte.pdf. Zugegriffen: 15. Aug. 2019
- Welt (2007) Audi-Chef übt scharfe Kritik an Klimaschutzdebatte. <https://www.welt.de/wirtschaft/article740030/Audi-Chef-uebt-scharfe-Kritik-an-Klimaschutzdebatte.html>. Zugegriffen: 15. Aug. 2019



Lia Polotzek ist Politikwissenschaftlerin, Philosophin und Ökonomin. Sie arbeitet als Referentin für Wirtschaft, Finanzen und Handel beim Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) e. V. Im Rahmen dieser Arbeit beschäftigt sie sich schwerpunktmäßig mit der aktuellen Handelspolitik der EU, den negativen ökologischen und sozialen Auswirkungen unseres Wirtschaftens sowie der sozial-ökologischen Transformation des Wirtschaftsystems. Sie schreibt außerdem als Redakteurin für das philosophische Wirtschaftsmagazin *agora42*.

Quelle Porträtfoto: privat



Quelle Porträtfoto: privat

Professor (em.) Dr. Werner Wild ist Ökonom. Von 1991 bis 2014 war er Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Umwelt-/ Nachhaltigkeitsmanagement und Rechnungswesen an der Fakultät Betriebswirtschaft der Technischen Hochschule Nürnberg. Er war Koordinator des Studienschwerpunkts Umweltmanagement. Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement, Integrierte Managementsysteme, Nachhaltigkeitskommunikation und Zukünftige Energieversorgung. Er ist Mitglied des Bundesarbeitskreises Wirtschaft und Finanzen des Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) e. V.



Quelle Porträtfoto: privat

Dr. Joachim H. Spangenberg ist Biologe, Ökologe und Ökonom. In seinen 30 Jahren aktiver Forschung war er zuletzt am Helmholtzzentrum für Umweltforschung und als Research Coordinator von SERI Germany tätig. Seine Hauptinteressen sind integrierte soziale, wirtschaftliche, ökologische und institutionelle Nachhaltigkeit, einschließlich Szenarien und Indikatoren, nachhaltiger Konsum, sowie Ökosystemleistungen und ihre Bewertung. Er ist Mitglied des Weltklima- und als ein Mitautor des IPBES Global Assessment des Weltbiodiversitätsrates, gehört dem Wissenschaftskomitee der Europäischen Umweltagentur an und ist stv. Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats des Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) e. V.



Quelle Porträtfoto: Melanie Scheller-Ratto

Professor Dr. Frank Ebinger ist Betriebswirt. Zwischen 2008 und 2014 war er für die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit als Komponentenleiter und Programmdirektor von Programmen zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Äthiopien und Kirgisistan tätig. Von 2014 bis 2017 war er Professor für Umweltmanagement und Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Hochschule Nürnberg. Seit Ende 2017 ist er Professor für nachhaltigkeitsorientiertes Innovations- und Transformationsmanagement am Nuremberg Campus of Technology. Seine Schwerpunkte sind Nachhaltige Wertschöpfungsketten, Nachhaltige Stadtentwicklung und Nachhaltigkeit in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Er ist seit rund 30 Jahren Mitglied des Bundesarbeitskreises Wirtschaft und Finanzen des Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) e. V.

Entrepreneurship Education und Nachhaltigkeit

Sabrina Lechler

1 Entrepreneurship Education

Seit fünf Jahren sinkt die Anzahl der Unternehmensgründungen in Deutschland konstant. Der rückläufige Trend an Gründungen unter den Erwerbstätigen im Alter zwischen 18 und 64 begann allerdings bereits 2001 (Statista Research Department 2019). Lag die Anzahl der Gründungen 2003 noch bei fast 3 %, gründeten 2018 nur noch 1 % der Erwerbstätigen (Metzger 2019). Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern mit ähnlichem Einkommen, wie beispielsweise den Niederlanden oder Österreich, sind die Gründungsaktivitäten in Deutschland außerdem meist deutlich geringer (Sternberg et al. 2019). Insbesondere für Deutschland, das primär von geistigen Ressourcen und kaum von Rohstoffen lebt, ist eine aktive Gründungskultur von hoher Relevanz. Gründungen sind ein Motor für Innovationen, da hierdurch nicht nur neuartige Technologien hervorgebracht werden, sondern auch der Wettbewerbsdruck für etablierte Unternehmen steigt. Ebenfalls werden Unternehmensnachfolgen durch unternehmerisch Denkende und Handelnde realisiert, wodurch relevantes Know-how und Arbeitsplätze gesichert werden (BMWi 2018a). Demnach leisten Unternehmer und Unternehmerinnen einen signifikanten Beitrag zur Schaffung von Innovationen, Wachstum, Ausbildungsstellen und Anstellungen, privatem Einkommen und Steuereinnahmen für öffentliche Ausgaben (BMWi 2018b). Sie stellen hierdurch die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft sicher (BMWi 2018b). Um Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit langfristig und nachhaltig zu sichern, werden auch zukünftig unternehmerisch denkende

S. Lechler (✉)
Startup Teens, Hamm, Deutschland
E-Mail: sabrina@startupteens.de

und handelnde Persönlichkeiten benötigt, die entweder selbstständig oder als Fachkraft im Unternehmen tätig sind (Ivanova et al. 2018).

Auch wenn laut einer YouGov-Umfrage in Deutschland mehr als die Hälfte der 16- bis 25-Jährigen ein eigenes Unternehmen gründen möchten (TransferWise 2019), tun dies tatsächlich nur 6 % (Sternberg et al. 2019). Mit diesem geringen Anteil an jungen Gründern belegt Deutschland im Ländervergleich nur Platz 38 von 49 untersuchten Nationen (Bosma und Kelley 2019). Neben der finanziellen Unsicherheit, die fast die Hälfte der befragten Jugendlichen von einer Unternehmensgründung abhält, nennen 44 % die Angst vor dem Scheitern als eine weitere relevante Hürde; 74 % der Befragten sehen auch die mangelnde Auseinandersetzung und Wissensvermittlung mit den Themen Unternehmertum und Existenzgründung an Schulen als kritisch (TransferWise 2019). Studien zeigen außerdem, dass Schüler und Schülerinnen, die bereits in der Schule mit Entrepreneurship Education in Berührung kommen, eine höhere Gründungswahrscheinlichkeit aufweisen als Kontrollgruppen (Jenner 2012; Moberg 2014). Das verdeutlicht, dass Unternehmertum keine angeborene Fähigkeit ist, sondern durch eine gezielte Auseinandersetzung mit der Thematik nachhaltig gefördert werden kann. Außerdem wird der hohe Stellenwert von Entrepreneurship Education bereits während der Schulzeit sichtbar. Laut der Arbeitsgruppe der Europäischen Kommission zum Thema Entrepreneurship Education kann unternehmerische Bildung wie folgt definiert werden:

„Entrepreneurship education is about learners developing the skills and mind-set to be able to turn creative ideas into entrepreneurial action. This is a key competence for all learners, supporting personal development, active citizenship, social inclusion and employability. It is relevant across the lifelong learning process, in all disciplines of learning and to all forms of education and training (formal, non-formal and informal) which contribute to an entrepreneurial spirit or behaviour, with or without a commercial objective.“ (European Commission/EACEA/Eurydice 2016)

Trotz der hohen Bedeutung der Thematik für die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes liegt Deutschland im Bereich Entrepreneurship Education laut des Entrepreneurship Monitors nur auf einem 42. Platz von insgesamt 54 untersuchten Nationen (GERA 2018). Hattie (2009) zeigt in seinen Untersuchungen den starken Einfluss der Lehrkräfte auf den Bildungserfolg auf, der auch für unternehmerische Bildung berücksichtigt werden muss. Allerdings raten hierzulande zwei Drittel der Lehrkräfte einer Umfrage zufolge Schüler und Schülerinnen von der Gründung eines Start-ups ab (Bitkom 2016). Hierdurch wird ersichtlich, dass es zukünftig nicht nur einen Wandel bei den Lehrkräften geben sollte, sondern zusätzlich außerschulische Möglichkeiten zur Vermittlung von unternehmerischem Denken und Handeln für Jugendliche geschaffen werden müssen. An dieser Stelle setzt die Non-Profit-Initiative Startup Teens an, die Jugendlichen außerschulisch unternehmerisches Denken und Handeln näherbringt.

2 Non-Profit-Initiative Startup Teens

Um Unternehmertum nachhaltig in Deutschland zu fördern, wurde die Non-Profit-Organisation Startup Teens 2015 von sieben jungen Unternehmern und Unternehmerinnen initiiert. Startup Teens ist die erste Online-Plattform für Jugendliche in Deutschland, die Entrepreneurship Education und Coding verbindet. Das Hauptziel der Initiative ist es, unternehmerisches Denken und Handeln bereits bei Jugendlichen im Teenageralter von 14 bis 19 Jahren zu fördern. Konkret zielt die Initiative darauf ab, einen Mindset-Change bei Jugendlichen zu erzeugen und Unternehmertum als eine mögliche spätere Berufsoption aufzuzeigen. Außerdem wird den Jugendlichen nähergebracht, dass sie selbst etwas gegen aktuelle Probleme unternehmen können und das Potenzial besitzen, die Zukunft durch eigene Lösungen aktiv mitzugestalten. Dadurch sollen zukünftig wieder mehr Unternehmer und Unternehmerinnen, Unternehmensnachfolger und -nachfolgerinnen und unternehmerisch denkende Angestellte hervorgebracht werden.

Durch die Unterstützung eines mittlerweile aus mehr als 800 Unternehmern und Unternehmerinnen, Gründerinnen und Gründern, Managern und Managerinnen, Vertreterinnen und Vertretern aus Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern, Hochschulen und Gründerzentren sowie diversen anderen Unterstützern und Unterstützerinnen bestehenden Netzwerks ist es der Initiative möglich, Jugendlichen vier Bausteine anzubieten (Abb. 1).

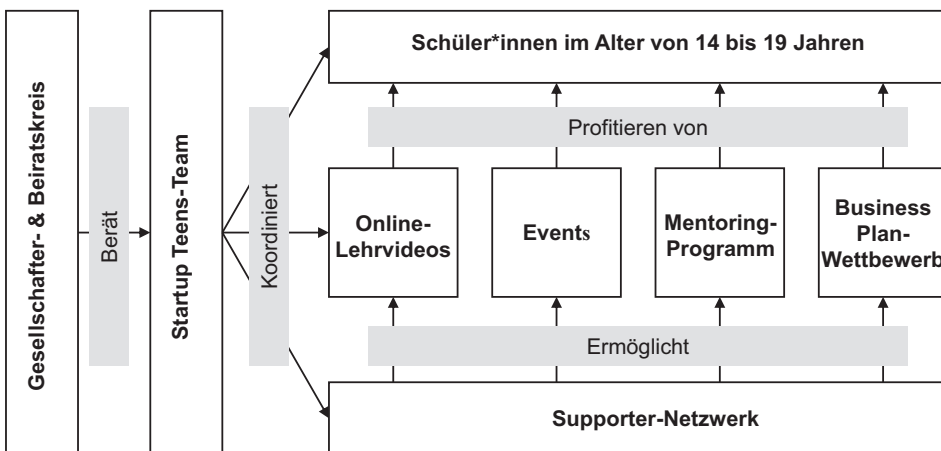


Abb. 1 Die vier Bausteine der Non-Profit-Organisation Startup Teens. (Quelle: Eigene Darstellung)

Das Kernelement und Alleinstellungsmerkmal von Startup Teens sind Lehrvideos, die auf die Zielgruppe ausgerichtete Inhalte rund um das Thema Unternehmertum und Coding vermitteln. Als digitales Projekt stellt Startup Teens die Lehrinhalte online zur Verfügung – jederzeit erreichbar, flächendeckend in Deutschland sowie unabhängig von sozialem und schulischem Background. Hierfür wurde 2018 ein Entrepreneurship-Kanal für Jugendliche auf YouTube eingerichtet, der mittlerweile mehr als 20.000 Abonnenten zählt und damit der am schnellsten wachsende Kanal seiner Art ist.

Neben den Online-Videos bietet Startup Teens ein Mentoring-Programm für Jugendliche an. Jeder Teenager, der zur Weiterentwicklung seiner Idee oder seines Gründungsvorhabens Unterstützung benötigt, erhält im Rahmen des Programms eine Mentorin oder einen Mentor aus dem Netzwerk der Initiative an die Seite gestellt. Gemeinsam arbeiten Mentee und Mentor bzw. Mentorin an Themen wie beispielsweise der Ideenvalidierung, Markt- und Wettbewerbsanalyse und rechtlichen und finanziellen Fragestellungen. Das Mentorennetzwerk wächst stetig und besteht inzwischen aus mehr als 800 ehrenamtlich tätigen Mentoren und Mentorinnen.

Der dritte Baustein von Startup Teens sind Events und Ideen-Camps, die in verschiedenen deutschen Städten veranstaltet werden. Das Kernziel der Events ist es, Jugendliche auf das Thema Gründen bzw. Unternehmertum aufmerksam zu machen und dafür zu begeistern. Im Rahmen einer moderierten Paneldiskussion mit geladenen Unternehmern und Unternehmerinnen erhalten 100–150 Jugendliche Einblicke in den unternehmerischen Alltag der Panelgäste, erfahren von den persönlichen Geschichten der Gründerinnen und Gründer und haben anschließend die Möglichkeit, eigene Fragestellungen rund um das Thema zu äußern und zu diskutieren. Die Ideen-Camps, als eine weitere Eventvariante, bringen in kleinerer Runde etwa 20 Teenager mit 20 Mentorinnen und Mentoren zusammen, um gemeinsam die Ideen der Jugendlichen weiterzuentwickeln. Hierdurch werden eine intensive Auseinandersetzung, Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Ideen ermöglicht. Insgesamt konnten durch 34 Events bereits mehr als 2000 Jugendliche erreicht werden.

Das vierte Element der Initiative ist der Businessplanwettbewerb. Teilnehmen können Schülerinnen und Schüler zwischen 14 und 19 Jahren, die eine Schule in Deutschland besuchen. Hierfür müssen sie ihre Geschäftsidee in Form eines Businessplans und Kurzvideos darstellen. Die eingereichten Businesspläne werden von einer qualifizierten Jury nach den Kriterien Innovativität, Realisierbarkeit und Vollständigkeit des Businessplans bewertet und einer von sieben Kategorien zugeordnet. Im Jahr 2019 waren es die folgenden sieben Kategorien: *Industry & Technology*, *Education & Smart Living*, *Services & Platforms*, *Entertainment & Games*, *Sciences & Health*, *Consumer Products* und *Social*. Die fünf, laut Jury-Voting, erfolgversprechendsten Ideen pro Kategorie schaffen es in das Online-Voting. Die von der Jury am besten beurteilte Idee pro Kategorie erhält eine Wildcard und zieht unabhängig von der Bewertung des Online-Votings in das Finale ein. Die zwei weiteren Finalplätze pro Kategorien werden durch das öffentliche Online-Voting vergeben, an dem jedermann anhand der eingereichten Kurzvideos der

Jugendlichen für seinen Favoriten pro Kategorie abstimmen kann. Insgesamt drei Teams pro Kategorie treffen anschließend im Finale in Berlin aufeinander und dürfen ihre Ideen vor einer ausgewählten Jury präsentieren. Die Erstplatzierten einer Kategorie erhalten jeweils ein Preisgeld von 10.000 €, wodurch der Businessplanwettbewerb der hochdotierteste im Bereich Entrepreneurship Education bei Jugendlichen ist. Das Preisgeld, das projekt- oder bildungsbezogen eingesetzt werden muss, dient als Startguthaben zur Fortführung der erfolgversprechendsten Ideen der Jugendlichen. Neben dem Wettbewerb selbst steht am Finaltag in Berlin das Netzwerken im Vordergrund. Bei der abschließenden Abendveranstaltung treffen die anwesenden Jugendlichen auf 100 Persönlichkeiten aus der Gründerszene und dem Unternehmensumfeld, wodurch sie wertvolle Kontakte für ihre weitere Zukunft knüpfen können.

Die vier Bausteine von Startup Teens sind für alle Schülerinnen und Schüler in Deutschland kostenlos und können unabhängig von sozialer Herkunft und Schulform in Anspruch genommen werden. Startup Teens ist eine bundesweite Initiative. Die Aktivitäten und das Management des Netzwerks werden aus den drei Regionalbüros mit Sitz in Hamm (Nordrhein-Westfalen), München (Bayern) und Hamburg (Hamburg) gesteuert.

3 Nachhaltigkeit bei Startup Teens

3.1 Verständnis von Nachhaltigkeit

Der Nachhaltigkeitsbegriff, der zu Beginn rein auf Umweltaspekte fokussiert war (von Carlowitz 1713), hat sich bis heute weiterentwickelt. Mittlerweile hat sich das Bewusstsein etabliert, dass nur durch die gleichzeitige Berücksichtigung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Faktoren nachhaltiges Wirtschaften möglich ist. Dieses Konzept wird als Triple Bottom Line bezeichnet (Elkington 1998). Dieses Verständnis von Nachhaltigkeit wird auch bei der Non-Profit-Initiative Startup Teens angewendet. Ohne eine intakte Umwelt ist demnach weder wirtschaftlicher noch gesellschaftlicher Fortschritt möglich. Andererseits sind auch ohne wirtschaftlichen Wohlstand kein zielführender Umweltschutz sowie keine Verbesserung sozialer Lebensbedingungen denkbar. Demnach müssen alle Dimensionen der Triple Bottom Line im Einklang sein, um späteren Generationen eine lebenswerte Lebensgrundlage zu hinterlassen.

In Anlehnung an das Konzept der Triple Bottom Line haben die Vereinten Nationen 2015 die sogenannten Sustainable Development Goals (SDGs), nämlich Ziele nachhaltiger Entwicklung, verabschiedet. Mit den 17 SDGs werden diverse globale Herausforderungen adressiert, wie beispielsweise Armut, Ungleichheit, Umweltzerstörung, Frieden und Gerechtigkeit. Ziel ist es, aktuelle globale Probleme bis 2030 zu lösen. Eine globale Bildungsagenda ist ebenfalls Bestandteil der SDGs, die zum Ziel hat, „[b]is 2030 für alle Menschen inklusive, chancengerechte und hochwertige Bildung sowie Möglichkeiten zum lebenslangen Lernen sicher[zu]stellen“ (Deutsche UNESCO-Kommission 2017, S. 1). Sowohl die SDG selbst als auch die globale Bildungsagenda werden im Zuge der Aktivitäten von Startup Teens adressiert.

3.2 Beitrag der Initiative zum Thema Nachhaltigkeit

Als Non-Profit-Initiative verschreibt sich Startup Teens der Lösung gesellschaftlicher Probleme. Startup Teens trägt durch die Vermittlung von Entrepreneurship Education dazu bei, dass es zukünftig eine höhere Anzahl an Gründern und Gründerinnen, Unternehmensnachfolgern und -nachfolgerinnen und auch Intrapreneuren in Deutschland gibt. Konkret wird dies über die zuvor beschriebenen vier Bausteine realisiert.

Durch die Startup Teens-Events, die neben den Online-Videos meist die erste Kontaktstelle der Schüler und Schülerinnen mit der Initiative darstellen, wird den Jugendlichen altersgerecht das Thema Unternehmertum nähergebracht. Ziel ist es, Begeisterung für die Thematik zu wecken bzw. zu steigern. Viele der Teenager kommen bei einem Startup Teens-Event das erste Mal mit dem Thema Gründen in Berührung und sahen demnach Unternehmertum bis zu diesem Zeitpunkt als keine mögliche berufliche Option an.

Sind die Jugendlichen von der Thematik begeistert und möchten ihre eigenen Ideen realisieren, erhalten sie durch die Online-Videos, Ideen-Camps und das Mentoringprogramm der Initiative notwendiges Wissen und gezielte Hilfestellungen an die Hand. Hierdurch wird sichergestellt, dass die Begeisterung der Jugendlichen nicht direkt durch mögliche Hürden, die es auf dem Weg in die Selbstständigkeit zu überwinden gibt, abflacht. Vielmehr wird durch die weiteren Bausteine der Initiative gewährleistet, dass die Jugendlichen zur Realisierung ihrer Geschäftsideen den notwendigen Support und auf ihren Kenntnisstand ausgerichtete Handwerkszeug erhalten. Durch Startup Teens wird ihnen demnach nicht nur relevantes kognitives Wissen zum Thema Gründen vermittelt, sondern durch die unterstützte, aber dennoch eigenständige Weiterentwicklung ihrer Gründungsidee erlernen die Jugendliche auch unternehmerische Soft Skills, die für ihre berufliche Zukunft von hoher Relevanz sind. Während die Vermittlung von kognitivem Gründungswissen nachweislich positive Effekte auf die späteren Gründungsabsichten der Jugendlichen hat (Moberg 2014), sorgt die konkrete Anwendung des Wissens, wie es die Bausteine von Startup Teens ermöglichen, dafür, dass die Jugendlichen den Zweck und die Wichtigkeit des kognitiven Wissens realisieren (Loyens et al. 2008). Demnach haben die Bausteine von Startup Teens positive Auswirkungen auf die spätere Gründungsaktivität der Jugendlichen. Aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung von Gründungen für den Standort Deutschland, leistet die Non-Profit-Initiative einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der ökonomischen Nachhaltigkeitsdimension, die die Grundvoraussetzung zur Erzielung von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit darstellt.

Durch die Erfüllung ihres primären Zieles, nämlich die Gründungsaktivitäten in Deutschland nachhaltig zu erhöhen, trägt die Initiative nicht nur zur Erzielung ökonomischer Nachhaltigkeit bei, sondern leistet gleichzeitig einen direkten Beitrag zur Realisierung der SDGs. Da durch Gründungen Innovationen gefördert und langfristig

Arbeitsplätze geschaffen und sichergestellt werden, fördert Startup Teens sowohl die Umsetzung von SDG 8 (Nachhaltiges Wirtschaftswachstum und menschenwürdige Arbeit) und SDG 9 (Widerstandsfähige Infrastruktur, nachhaltige Industrialisierung und Innovation). Durch die kostenlose Bereitstellung der vier Bausteine, unabhängig von sozialer Herkunft und Schulform, leistet die Initiative außerdem einen Beitrag zur Umsetzung der in den SDG enthaltenen Bildungsagenda, die SDG 4 entspricht und vorsieht, für „alle Menschen inklusive, chancengerechte und hochwertige Bildung sowie Möglichkeiten zum lebenslangen Lernen sicher[zu]stellen“ (Deutsche UNESCO-Kommission 2017, S. 1).

Schülerinnen und Schüler kommen heutzutage bereits während ihrer Schullaufbahn mit den SDGs in Berührung und sind sich meist ihrer globalen Verantwortung bewusst. Das wird zum einen durch die aktuelle Fridays-for-Future-Bewegung sichtbar. Aber auch der Fakt, dass der Großteil der Geschäftsideen der Jugendlichen mindestens eines der SDGs adressiert, verdeutlicht den hohen Stellenwert von Nachhaltigkeit für die heutige Schüler- und Schülerinnengeneration. Da die Non-Profit-Initiative Gründungen dieser Art gezielt fördert, indem sie Schülerinnen und Schüler auf Unternehmertum aufmerksam macht und bei der Realisierung der Gründungsvorhaben unterstützt, trägt Startup Teens zur Umsetzung weiterer SDGs bei, die sich neben der ökonomischen auch auf die ökologische und soziale Nachhaltigkeitsdimension beziehen. Außerdem fördern die ausgewählten Kategorien, wie beispielsweise „Social“, im Rahmen des Businessplanwettbewerbs zusätzlich die Beschäftigung mit diesen Themenbereichen. Zur Veranschaulichung werden im Folgenden exemplarische Geschäftsideen der Jugendlichen, die bereits in den letzten Jahren von der Initiative unterstützt wurden, aufgezeigt und diese mit den SDGs und der Triple Bottom Line in Bezug gesetzt.

Spendenportale und Geschäftsmodelle, die darauf beruhen, einen Anteil der Einnahmen an bedürftige Menschen abzugeben, sind nur zwei Beispiele dafür, wie Jugendliche durch ihre Geschäftstätigkeit zur Bekämpfung von Armut beitragen möchten (SDG 1). Dadurch sollen Menschen weltweit die Möglichkeit erhalten, ein lebenswertes Leben zu führen. Auf den von den Jugendlichen entwickelten Spendenportalen haben Online-Shopper beispielsweise die Möglichkeit, durch ihren Einkauf eine Spende an Bedürftige zu veranlassen. Für den Spendenbetrag müssen allerdings nicht die Einkaufenden selbst aufkommen, sondern ein definierter Betrag der Provision, den das Spendenportal von den Produzenten der Produkte, die sie auf ihrer Plattform vertreiben, für eine Verkaufsvermittlung erhalten, wird als Spende an eine Hilfsorganisation transferiert. Auch für den stationären Handel werden ähnliche Konzepte entwickelt. Für viele Jugendliche, deren Geschäftsmodell selbst nicht auf der Vermittlung von Spenden beruht, ist es dennoch von hoher Wichtigkeit, einen gewissen Betrag ihres Gewinns an soziale Projekte abzugeben, um der Gesellschaft etwas zurückgeben zu können. Hierdurch wird ersichtlich, dass für den Großteil der Teenager soziale Aspekte einen großen Stellenwert besitzen.

Auch für SDG 2, das darauf abzielt, den Hunger zu beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung zu erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft zu fördern, haben Jugendliche von Startup Teens bereits Lösungen entwickelt. Ein Beispiel hierfür ist ein neuartiges Landwirtschaftskonzept, das es ermöglicht, den Ernteertrag signifikant zu steigern und gleichzeitig die Wetterabhängigkeit der Ernte zu reduzieren. Ein Beitrag zur Bekämpfung von Hunger soll außerdem durch die Entwicklung von Nahrung aus Insekten geleistet werden. Insekten enthalten nicht nur wertvolle Nährstoffe, sondern lassen sich zusätzlich sehr ressourcenschonend züchten. Hierdurch sind sie eine ernsthafte Lebensmittellalternative, um die wachsende Weltbevölkerung zukünftig zu ernähren.

Durch einen Allergietest, der Allergene in Speisen messen kann, um allergische Reaktionen zu verhindern, trägt ein weiteres Schülerteam zur Gewährleistung eines gesunden Lebens für alle Menschen jedes Alters und zur Förderung ihres Wohlergehens bei (SDG 3). Eng mit dem Wohlergehen und der Gesundheit in Zusammenhang steht auch SDG 6, das darauf abzielt, die Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser- und Sanitärversorgung zu gewährleisten. Die Entwicklung eines Wasserreinigungsgeräts durch ein weiteres Gründerteam soll hierfür einen Beitrag leisten. Das Gerät besitzt neben einem Wasserbehälter eine Kurbel. Durch mechanische Rotation der Kurbel kann der Nutzer des Geräts Strom erzeugen. Der Strom dient dazu, eine UV-Lampe zum Leuchten zu bringen, um mit deren ultravioletten Strahlung gefährliche Keime im Wasser abzutöten. Das Wasserreinigungsgerät soll durch Hilfsorganisationen für Menschen in Ländern ohne Zugang zu sauberem Trinkwasser zur Verfügung gestellt werden, um eine sichere Trinkwasserversorgung für alle Menschen weltweit gewährleisten zu können.

Um den Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und zeitgemäßer Energie sicherzustellen (SDG 7), haben weitere Jugendliche ein mit Solarzellen ausgestattetes Beschattungssystem (Rollläden) entwickelt. Hierdurch können nicht nur Gebäude bestehend aus großen Glasflächen vor Sonneneinstrahlung und damit in Zusammenhang stehender Überhitzung geschützt werden, sondern die Flächen zeitgleich für Energieerzeugung genutzt werden. Der Strom kann beispielsweise direkt zur Betreibung einer Klimaanlage, aber auch für andere Verbraucher genutzt werden.

Viele Geschäftsideen der Jugendlichen setzen sich für einen nachhaltigen Konsum ein (SDG 12). In diesem Zusammenhang kann ein von den Jugendlichen produzierter Rucksack aus Textilresten genannt werden, dessen Erlöse zum Großteil an Schulen fließen, die am Produktionsstandort des Rucksacks lokalisiert sind. Durch ihre Geschäftsideen wollen die Teenager aber auch gezielt den Klimawandel und seine Auswirkungen bekämpfen (SDG 13). Hierfür entwickeln sie umweltfreundliche Shampoos, hergestellt aus Roggenmehl, Naturkosmetikprodukte, deren Verpackung durch ein Mehrwegsystem wiederverwendet werden kann, oder einen nachhaltig produzierten Kaffee aus Zichorienwurzeln, der unter fairen Arbeitsbedingungen angebaut wird und im Vergleich zum traditionellen Kaffee nur einen Bruchteil der Wassermenge zur Herstellung benötigt.

Stark mit der Gesundheit der Menschen zusammenhängend (SDG 3), aber auch einen direkten Beitrag zur Förderung einer friedlichen Gesellschaft (SDG 16) leisten die beiden folgenden Geschäftsideen der Jugendlichen. Eine App, die sich mit der Problematik des Mobbing an Schulen befasst, ermöglicht es betroffenen Schülerinnen und Schülern, anonym mit Beratungsstellen Kontakt aufzunehmen, um sich dort Hilfe zu suchen. Hierdurch werden psychischen Belastungen, die durch das Mobbing entstehen, reduziert und die Gesundheit und das Wohlbefinden der betroffenen Jugendlichen verbessert. Zwei weitere Teampartner haben gemeinsam eine Sicherheitssoftware entwickelt, die in Notsituationen, ohne dass es der Bedroher bemerkt, einen Notruf an die Polizei absendet, sodass der Bedrohte rechtzeitig notwendige Hilfe erhält. Gerade für Frauen, die sich bei Dunkelheit allein häufig sehr unsicher fühlen, stellt diese App eine große Erleichterung dar.

Die Auflistung der Gründungsideen verdeutlicht, dass es für Jugendliche heutzutage von hoher Relevanz ist, durch ihre Unternehmungen einen Beitrag zur Bewältigung globaler Probleme zu leisten. Deshalb tragen die meisten Geschäftsideen der Schülerinnen und Schüler zur Umsetzung von mindestens einem der definierten 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (SDGs) bei. Durch die gezielte Förderung der Geschäftsideen der Jugendlichen, trägt Startup Teens nicht nur zur Realisierung ökonomische Nachhaltigkeit durch die Erhöhung der Zahl der Gründungen in Deutschland bei, sondern leistet aufgrund der Inhalte und Schwerpunkte der Geschäftsideen auch einen signifikanten Beitrag zur ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit, wie durch die Bezugnahme auf die 17 SDGs verdeutlicht wurde.

4 Fazit

Um der sinkenden Anzahl an Gründungen in Deutschland entgegenzuwirken und bereits Jugendliche im unternehmerischen Denken und Handeln auszubilden, wurde 2015 die Non-Profit-Initiative Startup Teens von sieben jungen Unternehmern und Unternehmerinnen initiiert. Konkret zielt die Initiative darauf ab, einen Mindset-Change bei Jugendlichen zu erzeugen und Unternehmertum als eine mögliche spätere Berufsoption aufzuzeigen, damit es zukünftig wieder mehr junge Gründerinnen und Gründer, Unternehmensnachfolger und -nachfolgerinnen und Intrapreneure gibt. Um dieses Ziel zu erreichen, bietet die Initiative die folgenden vier Bausteine für Teenager zwischen 14 und 19 Jahren an:

1. Online-Lehrvideos
2. Events
3. Mentoringprogramm
4. Businessplanwettbewerb

Dadurch, dass Startup Teens Schülerinnen und Schüler unabhängig von Schulform und sozialem Hintergrund für das Thema Gründen begeistert, Unternehmertum als eine mögliche spätere Option aufzeigt und die Umsetzung der Geschäftsideen der Jugendlichen durch die Bereitstellung der vier Bausteine gezielt unterstützt, trägt die Initiative zur Erhöhung der Zahl der Gründungen in Deutschland bei. Die Vielzahl im Anschluss an den Businessplanwettbewerb erfolgten tatsächlichen Gründungen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern (z. B. Skills4School, Lerne Smart, 4Channels, PuzzleMöbel) zeigt die hohe Praxisrelevanz der Initiative. Hierdurch werden Innovationen hierzulande gefördert und langfristig Arbeitsplätze geschaffen sowie sichergestellt. Demnach leistet die Initiative einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der ökonomischen Nachhaltigkeitsdimension. Für Jugendliche ist es heutzutage von großer Relevanz, durch ihre Unternehmungen zur Bewältigung globaler Probleme beizutragen. Deshalb adressieren die Geschäftsideen der Teenager meist zumindest eines der 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (SDGs). Da Startup Teens gezielt die Realisierung dieser Ideen unterstützt, trägt die Initiative zusätzlich signifikant zur Verwirklichung von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit bei. Zusammenfassend leistet die Non-Profit-Organisation Startup Teens demnach einen Beitrag zu allen Dimensionen der Triple Bottom Line und stellt dadurch sicher, dass auch zukünftige Generationen eine lebenswerte Lebensgrundlage vorfinden werden.

Literatur

- Bitkom (2016) Gründergeist an Schulen? – Fehlanzeige! <https://www.bitkom.org/Presse/Presse-information/Gruendergeist-an-Schulen-Fehlanzeige.html>. Zugegriffen: 23. Sept. 2019
- Bosma N, Kelley D (2019) Global entrepreneurship monitor. 2018/2019 global report. https://static3.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/publications/2019/Gruendung/Studie/20190417_LF_GEM_online.pdf. Zugegriffen: 25. Aug. 2019
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2018a) 10 Punkte für mehr Gründungen. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/0-9/10-punkte-fuer-mehr-gruendungen.pdf>. Zugegriffen: 25. Aug. 2019
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2018b) Gemeinsame Erklärung zur Gründungsoffensive. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/G/gemeinsame-erklaerung-zur-gruendungsoffensive.pdf?>. Zugegriffen: 25. Aug. 2019
- Deutsche UNESCO-Kommission (2017) Unpacking SDG 4. Fragen und Antworten zur Bildungsagenda 2030. https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-01/Unpacking_SDG4_web_2017.pdf. Zugegriffen: 23. Sept. 2019
- Elkington J (1998) Partnerships from cannibals with forks. The triple bottom line of 21st-century business. *Environ Qual Manag* 8(1):37–51
- European Commission/EACEA/Eurydice (2016) Entrepreneurship education at school in Europe. Eurydice Report. Publications Office of the European Union, Luxembourg
- Global Entrepreneurship Research Association (GERA) (2018). Global Entrepreneurship Monitor. Global Report 2017/2018. <https://www.c4e.org.cy/reports/2018/gem-2017-2018-global-report.pdf>. Zugegriffen: 7. Sept. 2019

- Hattie J (2009) Visible learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. Routledge, New York
- Ivanova M, Michels J, Mittelstädt E (2018) Endbericht|Unternehmergeist in die Schulen – aktuelle Trends und Entwicklungen, Nachhaltigkeit der Projekte, Transparenz und Erfolgsindikatoren. <https://www.unternehmergeist-macht-schule.de/SharedDocs/Downloads/DE/Endbericht-Unternehmergeist-in-die-Schulen-aktuelle-Trends-Entwicklungen-Nachhaltigkeit-der-Projekte-Transparenz-Erfolgsindikatoren-DE-lang.pdf>. Zugegriffen: 25. Aug. 2019
- Jenner C (2012) Business and education. Powerful social innovation partners. Stanford Social Innovation Review, S 27
- Loyens SMM, Magda J, Rikers RMJP (2008) Self-directed learning, problem-based learning and its relationship with self-regulated learning. Educ Psychol Rev 20:411–427
- Metzger G (2019) KfW-Gründungsmonitor 2019. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzern-themen/Research/PDF-Dokumente-Gründungsmonitor/KfW-Gruendungsmonitor-2019.pdf>. Zugegriffen: 25. Aug. 2019
- Moberg K (2014) Two approaches to entrepreneurship education. The different effects of education for and through entrepreneurship at the lower secondary level. Int J Manage Educ 12:512–528
- Statista Research Department (2019) Anteil der Gründer an der Erwerbsbevölkerung (Gründerquote) in Deutschland von 2000 bis 2018. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/183866/umfrage/entwicklung-der-gruendungsquoten-in-deutschland/>. Zugegriffen: 25. Aug. 2019
- Sternberg R, Wallisch M, Gorynia-Pfeffer N, von Bloh J, Baharian A (2019) Global entrepreneurship monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht 2018/2019. https://static3.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/publications/2019/Gruendung/Studie/20190417_LF_GEM_online.pdf. Zugegriffen: 7. Sept. 2019
- TransferWise (2019) Umfrage: So denken junge Menschen in Deutschland über Unternehmensgründung. <https://transferwise.com/de/blog/umfrage-unternehmensgruendung>. Zugegriffen: 14. Sept. 2019
- Von Carlowitz HC (1713) Sylvicultura Oeconomica, oder Haußwirtschaftliche Nachricht und Naturgemäße Anweisung zur wilden Baum-Zucht, Leipzig



Dr. Sabrina Lechler ist promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin und als Leitung für Bayern bei der Non-Profit-Organisation Startup Teens beschäftigt. Im Rahmen dieser Tätigkeit fördert sie aktiv die Gründungskultur in Bayern. Außerdem ist sie als Gastwissenschaftlerin an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte sind das nachhaltige und technologiebasierte Supply Chain Management sowie das Talentmanagement.

Quelle Porträtfoto: privat

„Warum machen wir das alles eigentlich?“ – Erfahrungen mit werteorientierter Unternehmensführung in Sozialunternehmen als Beitrag zur Kooperationsökonomie

Mathias Hartmann

1 Einleitung: Corporate Social Responsibility – ein Thema für gemeinnützige Sozialunternehmen?

Ist Corporate Social Responsibility (CSR) für gemeinnützige Unternehmen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen überhaupt ein Thema? Schließlich ist doch die Wahrnehmung sozialer Verantwortung für die Gesellschaft i. d. R. bereits im Unternehmenszweck formuliert. Die meisten der freigemeinnützigen Unternehmen, die heute Mitglieder der großen Trägerverbände wie z. B. der Diakonie Deutschland oder dem Deutschen Caritasverband sind, wurden aufgrund der Wahrnehmung einer spezifischen sozialen Notlage gegründet.

Die Wurzeln von Diakoneo, dem größten diakonischen Unternehmen in Süddeutschland, beispielsweise reichen zurück ins 19. Jahrhundert, in dem die Industrialisierung zu sozialen Herausforderungen führte, auf die damals weder der Staat noch die Kirchen geeignete Antworten fanden. Die räumliche und zeitliche Trennung von Arbeits- und Privatleben führte zum Aufbrechen von Gesellschafts- und Familienstrukturen, die für die soziale und pflegerische Versorgung von jungen, alten und kranken Menschen und Menschen mit Behinderung lange eine wichtige Grundlage waren. Und so kam es seit etwa der Mitte des 19. Jahrhunderts zur Ausbildung von Menschen, die diese Betreuung und Pflege professionell übernahmen und zur Gründung von Einrichtungen, in denen diese Betreuung und Pflege nach dem Stand der damaligen Wissenschaft geleistet werden konnte: Waisenhäuser und Kinderheime, Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen

M. Hartmann (✉)
Diakoneo KdöR, Neuendettelsau, Deutschland
E-Mail: mathias.hartmann@diakoneo.de

für alte und behinderte Menschen und weitere Arten von Einrichtungen entstanden in zahlreichen Orten auf dem Land und in der Stadt. Im 20. Jahrhundert erkannte der Staat mehr und mehr seine soziale Verantwortung für die Bürger und begann die Ausbildung und die Arbeit im Sozial- und Gesundheitswesen zu regeln, aber auch zu finanzieren. Er bediente sich der freigemeinnützigen Träger, die subsidiär für den Staat die Aufgabe der Daseinsfürsorge für seine Bürger übernahmen und darum einen staatlich zugesprochenen Anspruch auf Finanzierung ihrer Leistungen hatten. Diese Zusammenarbeit zwischen Staat und freigemeinnützigen Trägern führte in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zu einem beispiellosen Wachstum des Sozial- und Gesundheitswesens in Deutschland und zum Aufbau von sozialstaatlichen Leistungen, die einerseits große Errungenschaften der Nachkriegsjahrzehnte in Deutschland sind und andererseits heute immer wieder zu gesellschaftlichen Diskussionen über ihre Rechtfertigung und ihre Finanzierbarkeit führen.

Zurück zur Ausgangsfrage: Könnten freigemeinnützige Unternehmen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen auf die Frage nach ihrer CSR nicht einfach auf ihren Unternehmenszweck und ihre Geschichte verweisen und zur Tagesordnung übergehen? Nein, damit würden sie es sich zu einfach machen. Wer sagt denn, dass das Wahrnehmen der sozialen Verantwortung tatsächlich das Motiv des Erbringens der sozialen Dienstleistung ist? Wie lässt sich nachweisen, dass es den Trägern des Sozial- und Gesundheitswesens nicht einfach nur darum geht, mit der Bedürftigkeit ihrer Klientel Kasse zu machen? Ein Vorwurf übrigens, der nicht neu ist, aber heute zunehmend auch in politischen Kreisen geäußert wird, seit sich neben den freigemeinnützigen auch private Träger auf dem Sozial- und Gesundheitsmarkt engagieren. Spätestens aber seit die gesellschaftliche Diskussion darüber entbrannt ist, ob es ethisch zu rechtfertigen ist, dass private Investoren eine Rendite aus dem Betrieb von Seniorenpflegeeinrichtungen erhalten und gleichzeitig an der Betreuung und Pflege der alten Menschen oder beim Lohn der Pflegekräfte gespart wird, müssen auch die freigemeinnützigen Träger sich immer mehr darauf einstellen, über die Werte Auskunft zu geben, auf deren Grundlage ihre Einrichtungen geführt werden.

Im Folgenden sollen, nach einigen grundsätzlichen Überlegungen im ersten Teil dieses Beitrags, im zweiten Teil einige Erfahrungen mit wertorientierter Unternehmensführung im Sozial- und Gesundheitswesen dargestellt und reflektiert werden. Hintergrund dieser Erfahrungen ist das diakonische Unternehmen Diakoneo, ein gemeinnütziger Sozial- und Gesundheitsdienstleister in Süddeutschland mit über 10.000 Mitarbeitenden, über 200 Einrichtungen der stationären und ambulanten Pflege von Senioren, der ambulanten und stationären Begleitung von Menschen mit Behinderung, der Bildung und Ausbildung und des Gesundheitsbereichs. Im dritten Teil wird dann auf dieser Basis ein möglicher Beitrag der Sozialunternehmen zur Diskussion um die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) aufgezeigt.

2 Die Ökonomisierung des Sozialen als Prüfstein für wertorientierte Unternehmensführung

Vergleicht man privatwirtschaftlich geführte Unternehmen mit Sozialunternehmen, also sog. Profit- mit sog. Non-Profit-Organisationen, dann werden beide in der Literatur häufig nach der Dominanz von Formal- bzw. Sachzielen unterschieden. Danach dominieren in idealtypischen Profitunternehmen Formalziele, wie z. B. die Maximierung des Unternehmensgewinns oder des Werts des Eigenkapitals. Dazu sind sie gezwungen, die vorhandenen knappen Ressourcen effizient und effektiv einzusetzen. Positive oder negative Einflüsse der Verfolgung der Unternehmensaktivitäten auf die Gesellschaft oder Umgebung sind dabei nicht von Interesse. In idealtypischen Non-Profit-Unternehmen hingegen werden schwerpunktmäßig Sachziele angestrebt, wie z. B. die Qualität der Pflege oder das Patientenwohl. Ein Unternehmensgewinn wird nicht primär angestrebt, der Unternehmenszweck liegt in der sozialen Wertschöpfung. Diese unterschiedliche Orientierung von Profit- und Non-Profit-Unternehmen führt auch zu unterschiedlichen kulturellen Prägungen, z. B. im Sprachgebrauch (z. B. Klienten oder Patienten statt Kunden) oder in der Arbeitsweise. Anders als die privatwirtschaftlichen Unternehmen sind die Sozialunternehmen i. d. R. gemeinnützig, was bedeutet, dass realisierte Gewinne nicht ausgeschüttet, sondern Sachzielkonform reinvestiert werden müssen (Brink 2017).

Diese, wie gesagt idealtypische, Unterscheidung der Zielorientierung von Profit- und Non-Profit-Organisationen verliert etwa seit Mitte der 1990er-Jahre an Relevanz. Im Bereich der Sozialunternehmen fand beginnend mit der Einführung der Pflegeversicherung eine von manchen als Ökonomisierung des Sozialen bezeichnete bewusste politische Umsteuerung statt. Der Sachzielorientierung wurde durch Veränderung der Rahmenbedingungen eine Formalzielorientierung hinzugefügt. Es wurde zuerst im Bereich der Seniorenpflege ein hochregulierter Markt geschaffen, der beispielsweise durch klare Leistungsentgeltfinanzierung, verstärkte Wahlmöglichkeit der Kunden und Öffnung für private Anbieter eine Stärkung der ökonomischen Kompetenz und Verantwortung der Sozialunternehmen notwendig machte. Hintergrund dieser politischen Umsteuerung war eine Fehlentwicklung bei den Sozialunternehmen, die vorher nicht schwerpunktmäßig auf Effizienz, Effektivität und Wirtschaftlichkeit ihrer Dienstleistungserbringung achten mussten, da ihre Finanzierung jahrelang vom Staat bzw. den Kassen garantiert wurde. Durch die veränderten Rahmenbedingungen wurde auch bei den freigemeinnützigen Trägern ökonomische Steuerung und Managementkompetenz in höherem Maß erforderlich. Nach dem Pflegemarkt wurde seit Anfang der 2000er-Jahre der Gesundheitsmarkt durch die Einführung der Fallpauschalen (DRG) zur Abrechnung in Krankenhäusern ökonomisiert. Aktuell erfolgt eine Anpassung der Rahmenbedingungen im Bereich der Behindertenhilfe durch den Beschluss des Bundesteilhabegesetzes, das u. a. die Einführung von persönlichen Budgets, den Wegfall von Kompletpauschalen und die Zulassung privater Konkurrenzanbieter für Dienstleistungsteilbereiche vorsieht (Brink 2017).

Dem entspricht eine Veränderung bei privatwirtschaftlichen Unternehmen, die man mit den Stichworten Sozialisierung des Ökonomischen bezeichnen könnte. Auch

diese geschieht auf dem Hintergrund einer Fehlentwicklung, die von der Gesellschaft zunehmend kritischer gesehen wurde und wird. Die Ausrichtung verschiedener, v. a. Großunternehmen allein auf die Maximierung des Unternehmensgewinns führt gesamtgesellschaftlich zu unerwünschten Nebenwirkungen, wie z. B. erhöhter Arbeitslosigkeit, Belastung der Umwelt bis hin zur Destabilisierung der Kapitalmärkte in der Finanzkrise im Jahr 2008. Seit Ende der 1990er-Jahre und verstärkt seit etwa zehn Jahren bemühen sich deswegen zunehmend auch Profitunternehmen deutlich zu machen, welchen gesellschaftlichen Mehrwert sie schaffen. Zu den Formalzielen sind also auch bei ihnen Sachziele getreten, deren Verfolgung für den Unternehmenserfolg bedeutsam ist (Brink 2017).

Aus Sicht der Sozialunternehmen könnte also ihre Erfahrung mit der Verfolgung von Sachzielen für die Diskussion mit Profitunternehmen bedeutsam sein, genau wie es umgekehrt für die Sozialunternehmen interessant sein kann, von den Management-erfahrung und der ökonomischen Kompetenz der privatwirtschaftlich geführten Unternehmen zu lernen. Und es wird sich zeigen, ob die Erfahrungen mit werteorientierter Unternehmensführung, die die Sozialunternehmen über Jahrzehnte und z. T. Jahrhunderte gemacht haben, auch in einer Situation weiter tragen, in der zunehmend ökonomische Ziele bei der Führung der Unternehmen eine Rolle spielen.

3 Erfahrungen mit werteorientierter Unternehmensführung

3.1 Unternehmenspositionierung mit dem Golden Circle

Auch für Sozialunternehmen ist es in den letzten Jahrzehnten immer wichtiger geworden, in Marketing zu investieren, um die eigenen Dienstleistungen auf dem Sozial- und Gesundheitsmarkt gut zu positionieren. Dabei ist es von großer Bedeutung, nicht im Sinn von Werbung eine möglichst attraktive Scheinidentität aufzubauen und die potenziellen Kunden durch geschickte Manipulation für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Gerade gemeinnützige soziale Unternehmen tun gut daran, ihre gelebten Werte und ihre tatsächliche Identität zu kommunizieren – selbstverständlich positiv und gewinnend, aber eben nicht unrealistisch.

Für das Sozial- und Gesundheitsunternehmen Diakoneo hatte dies noch einmal eine besondere Bedeutung. Im September 2018 traten zwei traditionsreiche diakonische Unternehmen, die Diakonie Neuendettelsau (7800 Mitarbeitende, Sitz in Bayern) und das Diakoniewerk Schwäbisch Hall (2300 Mitarbeitende, Sitz in Baden-Württemberg) in Gespräche ein, die mit dem Ziel geführt wurden, eine mögliche Verbindung der zwei Unternehmen, eine Fusion, zu prüfen. Im März 2019 entschieden dann die Aufsichtsgremien beider Unternehmen nach intensiven Beratungen, das Zusammengehen zu einem neuen Unternehmen zu befürworten. Zum 01. Juli 2019 ging das neue Unternehmen – mit einem neuen Namen und einer neuen Marke – an den Start. Vorbereitet wurde dieser Neustart durch einen monatelang parallel zu den Verhandlungen

durchgeführten Prozess der Neupositionierung. Eine Gruppe von Vertretern beider Unternehmen – aus Aufsichts-, Vorstands-, Leitungs- und Mitarbeiterebene – arbeitete intensiv an den Werten beider Unternehmen, um miteinander herauszufinden, wofür die bisherigen Unternehmen standen und das neue Unternehmen stehen sollte.

Begleitet wurde diese Gruppe von der Agentur Gute Botschafter aus Haltern am See (www.gute-botschafter.de), die mit ihrem Konzept der sinnstiftenden Markenführung die Positionierung des neuen Unternehmens ganz wesentlich unterstützte. In den Prozessschritten Eigenland® (Analyse der Herausforderungen und Potenziale), Zukunftsland (Sinn entdecken, Wert erzeugen, Wirkung der Marke erhöhen) und Neuland (Visuelles Konzept der Markenführung) wurde basierend auf den vorfindlichen Unternehmenswerten der neue Unternehmensname und die neue Marke mit Wort-/Bildmarke und Claim erarbeitet: „Diakoneo – weil wir das Leben lieben.“ (vgl. Abb. 1).

Eine ganz wesentliche Fragestellung war im zweiten Schritt des Prozesses die Frage: Warum tun wir das, was wir tun?. Diese Frage geht zurück auf eine Erkenntnis, die der amerikanische Businessberater Simon Sinek mit seinem Golden Circle dargestellt hat. Dieser Golden Circle besteht aus drei konzentrischen Kreisen, in denen von innen nach außen angeordnet die drei Fragen stehen, die nach Sinek jedes Unternehmen im Dialog mit potenziellen Kunden beantworten muss, das mehr als durchschnittlich erfolgreich sein will: WAS tun wir? – WIE tun wir es? – WARUM tun wir das, was wir tun? Sinek macht deutlich, dass aus seiner Sicht die meisten Unternehmen von außen nach innen vorgehen und in der Kommunikation mit den Kunden zunächst deutlich machen, was sie tun. Einige Unternehmen gingen dann noch einen Schritt weiter und erklärten, wie sie etwas tun. Damit machen sie im Idealfall darauf aufmerksam, was sie von den anderen Unternehmen, die das gleiche Produkt oder die gleiche Dienstleistung anbieten, unterscheidet – ihr Alleinstellungsmerkmal. Die wenigsten Unternehmen aber erklären ihren Kunden, warum sie das tun, was sie tun. Besonders inspirierende Unternehmen, so Sinek, können das und bauen ihre Kommunikation genau anders herum auf als andere Unternehmen. Sie erklären zuerst, warum sie etwas tun, dann wie und zuletzt was. Als einprägsames Beispiel für eine solche sinnorientierte Kommunikation nennt Sinek die Firma Apple. Der Slogan von Apple lautet: „Think different!“ Er soll deutlich machen, dass Apple davon überzeugt ist, dass es wichtig ist, Bestehendes infrage zu stellen und anders zu denken. Dieses Warum sorgt für das Wie: Aus diesem Grund sind die Produkte von Apple so, wie sie sind – schön, einfach und anwenderfreundlich. Und als letztes kommt das Was: Apple macht Computer (und mehr). Auf diese Weise betreibt Apple nicht Marketing, wie jede andere Firma, sondern Apple inspiriert Menschen, die dann

Abb. 1 Wort-/Bildmarke
und Claim des Unternehmens
Diakoneo KdöR. (Quelle:
Diakoneo 2019)



begeistert zu Kunden werden und dies über Jahre bleiben. Und nicht nur das: Die Kunden von Apple werden zu Fans der Marke (Sinek 2014, S. 39–51).

Dieser Erkenntnis folgend hat die Agentur Gute Botschafter (Köln und Haltern am See) im Neupositionierungsprozess der Diakonie Neuendettelsau und des Diakoniewerks Schwäbisch Hall über die Beschäftigung mit den Werten der beiden Unternehmen gemeinsam mit den Vertretern der beiden Unternehmen zunächst den Sinn dessen herausgearbeitet, was die beiden Unternehmen tun, das Warum, um danach auch das Wie und das Was zu beschreiben (Abb. 2).

Im Markenbildungsprozess wird das Warum der neuen Unternehmenspositionierung zum Claim, der die neue Wort-/Bildmarke, das Logo, sinnstiftend ergänzt: „Diakoneo – weil wir das Leben lieben.“ Im ersten Imageflyer, der vorbereitend zum Markenwechsel gedruckt und dessen Inhalt auch per Internet veröffentlicht wurde, lautet die Erklärung zum Warum des neuen Unternehmens: „Unser Claim ‚weil wir das Leben lieben.‘ soll auf emotionale, sinnstiftende Weise ausdrücken, warum wir diakonische Arbeit tun. Für uns ist das Leben ein Geschenk Gottes, durch das jeder Mensch eine unverlierbare Würde hat. Wir lieben dieses Leben, auch wenn es nicht perfekt ist, und wir wollen die Liebe Gottes, von der Jesus gesprochen hat, durch unsere Arbeit an die Menschen weitergeben. Im Grunde seines Herzens möchte jeder Mensch lieben und geliebt werden“ (www.diakoneo.de).



Abb. 2 Der Golden Circle (nach Simon Sinek) von Diakoneo mit dem Warum (innerer Kreis), dem Wie (mittlerer Kreis) und dem Was. (Äußerer Kreis) (Quelle: Gute Boschafter 2019)

Logo und Claim wurden insbesondere um den Fusionstermin 1. Juli 2019 im Rahmen einer Markenkampagne auf die unterschiedlichste Weise kommuniziert: durch Anzeigen, Mailings, im Internet, durch YouTube-Videos, mit Flyern und weiteren Drucksachen, Give Aways und im Rahmen von zahlreichen Veranstaltungen. Am eindrücklichsten wirkte ein Film, in dem Mitarbeitende von Diakoneo erklärten, was der Claim „weil wir das Leben lieben.“ im Kontext ihrer Arbeit als Arzt, Ärztin, Pädagogin, Pflegekraft, Pfarrerin bedeutet. Auf diese Weise wirkt der Claim nicht nur in der externen Kommunikation, sondern auch motivationssteigernd und mitarbeiterbindend nach innen. Dies drückt auch das Motto aus, dass in der neuen Mitarbeiterzeitung ausgegeben wurde: „Wir sind Diakoneo!“.

3.2 Führungskräfteentwicklung mit Servant Leadership

Schon vor einigen Jahren hatten sich die Führungskräfte der Diakonie Neuendettelsau, eines der beiden Vorgängerunternehmen von Diakoneo, Gedanken darüber gemacht, welche Werte für ihr Führungshandeln eine Rolle spielen sollen. In einem knapp zweijährigen Prozess, der geprägt war von der Reflexion des Führungsalltags und strukturiertem Austausch zwischen Vorstand und den damals etwa 120 Führungskräften der zweiten Führungsebene, wurden die folgenden sechs Führungswerte als handlungsleitend identifiziert und beschlossen: verbindliche Klarheit, Freiheit in persönlicher Verantwortung, Wertschätzung, Handlungssicherheit geben, Innovation fördern, dienend führen (Abb. 3). Diese Führungswerte basieren auf den drei grundsätzlichen Leitlinien des Unternehmens Professionalität, Christlichkeit und Wirtschaftlichkeit und wurden als verbindlich im Managementsystem der Diakonie Neuendettelsau festgehalten. Als wichtige Voraussetzung für die Umsetzung dieser Werte wurde gegenseitiges Vertrauen im Führungsprozess identifiziert. Um die Umsetzung dieser Werte immer wieder miteinander zu reflektieren, wurde zu regelmäßigem kollegialen Feedback zu den Führungswerten innerhalb der ersten und zweiten Führungsebene und zwischen den Führungsebenen angeregt. Dazu dienten z. B. in unterschiedlicher Intensität durchgeführte sog. Führungsgespräche – strukturierte und durch einen Coach moderierte persönliche Feedbackgespräche von Führungskräften mit ihrem Team – oder die Jahresgespräche für Leitende. Diese Jahresgespräche für Leitende sind i. d. R. jährlich stattfindende Gespräche der Vorstände mit den Führungskräften in ihrem Verantwortungsbereich, die zur Reflexion, Zielvereinbarung und zum gegenseitigen Feedback dienen (Hartmann 2013, S. 133–161).

Ein Führungswert verdient dabei noch einmal besondere Beachtung: „Dienend führen“ bezieht sich auf das Führungsmodell Servant Leadership, das in den 1970er-Jahren von Robert Greenleaf (1904–1990) entwickelt und veröffentlicht wurde. Robert Greenleaf war bis zu seinem Ruhestand 1964 bei dem amerikanischen Telekommunikationsunternehmen AT&T für Organisationsentwicklung, Managementforschung und -entwicklung und die

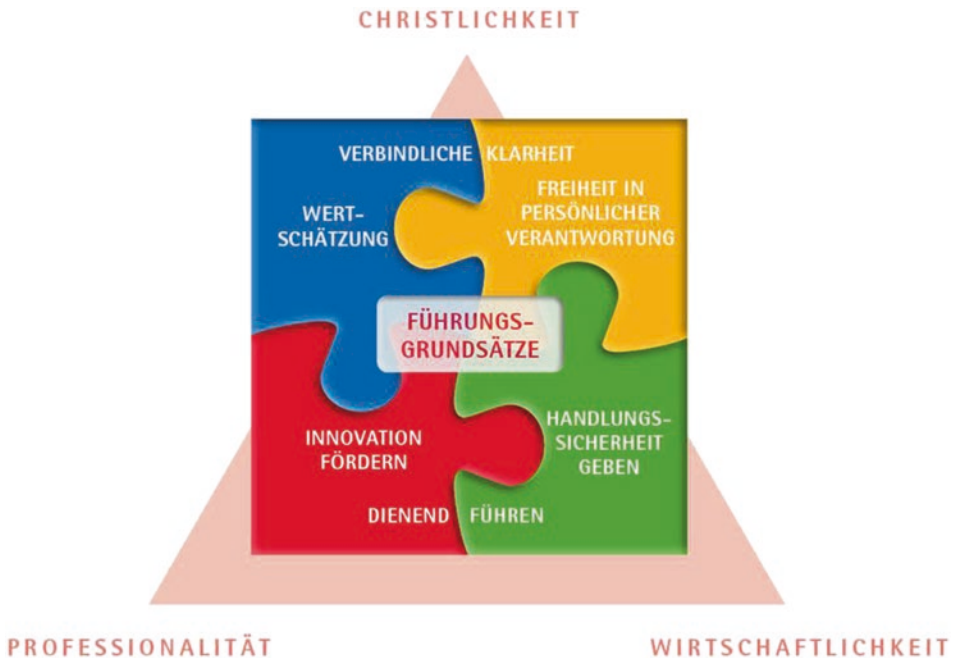


Abb. 3 Die Führungsgrundsätze der Diakonie Neuendettelsau. (Quelle: Diakonie Neuendettelsau 2009)

Schulung von Führungskräften zuständig. Im Ruhestand startete er seine zweite Karriere als Berater, Autor und Dozent und wurde zum Begründer der Robert Greenleaf Center for Servant Leadership, die es neben dem Urzentrum in Indiana, das bei seiner Gründung noch Center for Applied Ethics hieß, heute weltweit gibt. In seinem programmatischen Aufsatz „The Servant as Leader“ formulierte Greenleaf 1970 seine Grundidee: Leiten heißt Dienen. Nach Greenleafs Überzeugung ist eine Führungskraft also beispielsweise dazu da, den Mitarbeitenden zu dienen, nicht über sie zu herrschen. Das habe den Effekt, dass die Mitarbeitenden selbst als Persönlichkeiten wachsen, sich positiv entwickeln und potenziell wiederum selbst zu Dienern würden. So breite sich eine Haltung des Dienens im ganzen Unternehmen aus, das auf diese Weise eine dienende Funktion für die Kunden, weitere Stakeholder und damit die Gesellschaft bekomme. Passende Verhaltensweisen einer dienenden Führungskraft sind nach Greenleaf z. B.: zuhören können, sich zurücknehmen können, Intuition besitzen und nutzen, Weitblick haben, überzeugend sein, Mitarbeiter respektieren und akzeptieren etc. Allerdings ist Servant Leadership, so wie es Greenleaf proklamierte, kein Führungskonzept, sondern vielmehr eine Haltung von Führungskräften, die sich im täglichen Führungshandeln auswirkt. Aus diesem Grund lässt es sich nicht schulen, sondern muss – wie andere Führungswerte – über ständige Kommunikation und vorbildhafte Umsetzung von Führungskräften in die Unternehmenskultur hinein wirken.

Die Idee des Servant Leadership wurde in den USA relativ breit rezipiert und von unterschiedlichen Managementberatern und Wissenschaftlern weiterentwickelt. So haben z. B. Ken Jennings und John Stahl-Wert fünf prägnante Verhaltensweisen in der Führung von Mitarbeitenden als Kennzeichen eines Servant Leader formuliert: 1) auf die Stärken setzen, 2) den Weg bahnen, 3) die Latte höher legen, 4) die Pyramide auf den Kopf stellen, 5) einem großen Ziel verpflichtet sein (Jennings und Stahl-Wert 2004, vgl. Abb. 4).

Und James W. Sipe und Don M. Frick haben in den „Sieben Säulen des Servant Leadership“ die sieben Kompetenzen bzw. Verhaltensweisen eines Servant Leaders formuliert und zu einem Führungskräfteentwicklungsmodell weiterentwickelt (Sipe und Frick 2009, vgl. Abb. 5).

Heute gibt es in den USA zahlreiche Unternehmen, die sich bei der Darstellung ihres Führungskonzepts direkt oder indirekt auf die Idee des Servant Leadership beziehen, darunter Firmen wie Southwest Airlines oder Starbucks. Es gibt in der Managementliteratur sehr viele praxisorientierte Hinweise zur Umsetzung von Servant Leadership in unterschiedlichen Unternehmen und Organisationen (Frick 2009; Patrnczak 2016). Und es gibt zahlreiche Universitäten und Wissenschaftler, die im Rahmen von Forschungsprojekten, Publikationen, Kongressen und ganzen Studiengängen Servant Leadership wissenschaftlich reflektieren und lehren. In Deutschland hat Servant Leadership eine etwas verhaltenere Aufnahme gefunden. Gleichwohl findet der Gedanke, die Aufgaben von Führungskräften und die dazu nötige Haltung als dienend zu beschreiben, auch hierzulande immer mehr Befürworter.

In Unternehmen der Diakonie hat, wie allgemein in kirchlichen oder christlichen Unternehmen, die Idee des Servant Leadership noch einmal eine besondere Relevanz. Das Dienen als Beschreibung der Arbeit von Mitarbeitenden und Führungskräften hat in den Sozialunternehmen eine lange Tradition, die sich schon im Namen ausdrückt: Der

Abb. 4 Die fünf Kennzeichen eines Servant Leaders nach Kenn Jennings und John Stahl-Wert. (Quelle: Hartmann 2013, S. 33)

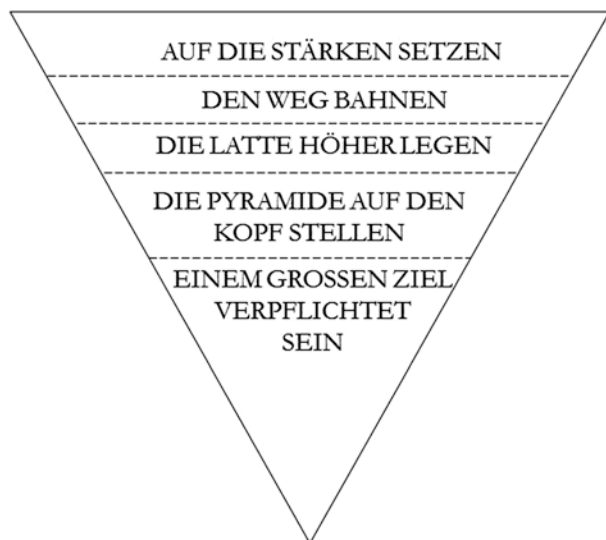




Abb. 5 Die „Sieben Säulen des Servant Leadership“ nach John W. Sipe und Don M. Frick. (Quelle: Hartmann 2013, S. 36)

Begriff Diakonie leitet sich vom griechischen Wort „diakonia“ ab, das Dienst bedeutet. Aus diesem Grund lässt sich in diakonischen Unternehmen einerseits positiv an diese Tradition anknüpfen und ein historischer Bezug zu einem modernen Führungsverständnis herstellen. Andererseits ist es notwendig, mit der Belastung des Dienstbegriffs in der Diakonie, die es auch gibt, konstruktiv umzugehen. Es muss klar kommuniziert werden, dass mit dem Dienen heute keinesfalls mehr eine Geringschätzung des Dienenden oder der Dienstleistung verbunden werden darf. Vielmehr müssen Wertschätzung der Menschen, die den Dienst leisten, und Hochschätzung der Dienstleistung mit der Idee des Servant Leadership einhergehen. Das ist eine wichtige Kommunikationsaufgabe, damit die Akzeptanz dieses Modells weiter steigen kann.

In der praktischen Umsetzung in der Diakonie Neuendettelsau wurde das Thema Führungskultur im Herbst 2018 (also etwa ein Dreivierteljahr vor der Fusion mit dem Diakoniewerk Schwäbisch Hall zu Diakoneo) vom Vorstand mit den Führungskräften der zweiten Ebene intensiv besprochen. Basierend auf den Ergebnissen der Vorstandsklausur im August 2018 hatte der Vorstand die etwa 150 Führungskräfte zu Wintergartengesprächen eingeladen, bei denen sich immer zwei bis drei Vorstandsmitglieder mit maximal 15 Führungskräften trafen, um sich anhand der vom Vorstand erarbeiteten

Gesprächsimpulse (Abb. 6) zum Thema Führungskultur und weiteren aktuellen Themen auszutauschen. Dabei sollte u. a. besprochen werden, wie sich die Werte in der Führung (u. a. „Dienend Führen“) in konkrete Haltungen und Überzeugungen übersetzen lassen. Ganz bewusst sollte dies nicht als einseitiger Anspruch an die Führungskräfte vermittelt werden, sondern zunächst als Haltungen und Überzeugungen der Vorstandsmitglieder explizit angesprochen und zum Ausdruck gebracht werden.

Natürlich war der Zeitaufwand für diese intensive Kommunikation immens. Es mussten zehn Termine gefunden, abgestimmt und vorbereitet werden. Die Gesprächsergebnisse und das Feedback der Führungskräfte machten aber deutlich, dass dieser Aufwand

Werte



- Leitlinien: Christlichkeit, Professionalität, Wirtschaftlichkeit
 - Führungsgrundsätze: Verbindliche Klarheit, Wertschätzung, Freiheit in Persönliche Verantwortung, Innovation Fördern, Handlungssicherheit geben, Dienend Führen
 - Agile Führungswerte: Schnelligkeit, Flexibilität, Mutiges Handeln, Veränderungsbe-reitschaft, Kundenzentriertheit
- Zeitgemäße, zukunftsfähige Ausdrucksformen, Praktiken, Rituale für Christlichkeit finden
- Prozess der Aktualisierung der F-Grundsätze starten

Haltungen / Überzeugungen des Vorstands

- Die Leitungen und die Mitarbeitenden in unserem Unternehmen sind kompetent und motiviert
- Wir setzen unsere Führungswerkzeuge ein und entwickeln sie weiter
- Wir führen die Leitenden / Mitarbeitenden situativ
- Wir sind getragen von einer gemeinsamen Vision unserer diakonischen Arbeit
- Wir arbeiten innovativ und kreativ
- Wir arbeiten zielorientiert und sinnstiftend
- Wir sind selbst Lernende und wir lernen voneinander
- Wir treffen Vereinbarungen und halten uns daran
- Der Fokus unserer Arbeit ist die Unterstützung der Leitungen in ihrem Kerngeschäft durch Setzen geeigneter Rahmenbedingungen (Empowerment)
- Wir gestalten Veränderungen zukunftsorientiert
- Wir führen den Dialog mit den Leitenden auch vor Ort

Abb. 6 Gesprächsimpulse zur Führungskultur in der Diakonie Neuendettelsau für die Wintergartengespräche mit Führungskräften. (Quelle: Ergebnisse der Vorstandsklausur August 2018)

mehr als gerechtfertigt war. Es wurde als sehr hilfreich wahrgenommen, dass neben der Kommunikation über die Führungswerte auch Haltungen und Überzeugungen, die aus Vorstandssicht daraus folgen, thematisiert wurden. Diese werden im Führungsalltag i. d. R. nicht explizit kommuniziert und können nur aus dem Verhalten der Führungskräfte erschlossen werden. Um dabei entstehenden Missverständnissen vorzubeugen und die Umsetzung von Werten konkret werden zu lassen, waren die Gespräche sehr hilfreich. Insgesamt hat sich die Erkenntnis bestätigt: Die Kommunikation über Werte zwischen den für die Führung im Unternehmen Verantwortlichen ist gerade in Zeiten großer Veränderungen ein wesentlicher Beitrag zu zielorientierter und erfolgreicher Unternehmensführung.

3.3 Gestaltung der Unternehmenskultur mit der Culture Map

Die in einem Unternehmen vorfindliche Unternehmenskultur bringt zum Ausdruck, welche Werte in diesem Unternehmen nicht nur kommuniziert, sondern auch wirklich gelebt werden. Da sowohl Mitarbeitende als auch Kunden das Unternehmen insbesondere über die Kultur wahrnehmen, ist es essenziell, die Kultur nicht nur zu beobachten, sondern auch bewusst zu gestalten. Simon Sagmeister hat mit Business Cultur Design ein Konzept entwickelt, das Führungskräften in Unternehmen und Organisationen genau dabei behilflich sein soll. Er ist davon überzeugt, dass Führungskräfte in Organisationen ergänzend zur Umsetzung von Management- und Leadershipkonzepten auch die Unternehmenskultur bewusst gestalten sollten, da diese hilfreich für die Umsetzung von Strategie-, Führungs- und Organisationsthemen sein kann. Wie ein Landschaftsarchitekt, der einen Garten nicht einfach sich selbst überlasse, könnten Führungskräfte das Wachstum einer passenden und zu Unternehmenszweck und -strategie stimmigen Unternehmenskultur anregen und unterstützen (Sagmeister 2016).

Die von Sagmeister entwickelte Culture Map stellt die vorfindliche Unternehmenskultur interpretierend und systematisierend als ein Zusammenspiel von unterschiedlich stark ausgeprägten Wertesystemen dar. Diese Wertesysteme beeinflussen Mitarbeitende und Führungskräfte in ihren alltäglichen Handlungen, die die Kultur des Unternehmens ausmachen und prägen. Sagmeister hat, basierend auf den vom amerikanischen Psychologen Clare W. Graves entwickelten Levels of Human Existence und weiteren Forschungsergebnissen, sieben verschiedene Wertesysteme identifiziert und beschrieben, die zur Entwicklung von Kulturmustern in Unternehmen führen. Diese werden in der Culture Map durch verschiedenfarbige Hexagone visualisiert, deren unterschiedliche Größe die Stärke der Ausprägung des jeweiligen Wertesystems verdeutlicht (Abb. 7).

Mit der Culture Map lässt sich also darstellen, wie stark die Kultur einer Organisation oder eines Organisationsteils (z. B. einer Abteilung oder eines Teams) von bestimmten Werthaltungen geprägt ist. Dabei ist wichtig zu beachten, dass durch die systemische Betrachtungsweise Organisationen nicht als eindimensional auf eine Werthaltung reduziert werden. Vielmehr handelt es sich i. d. R. um ein Zusammenspiel mehrerer,

Entwicklung von Kulturmustern in Unternehmen		
	Unternehmen sind lebende Organismen in einer dynamischen und komplexen Welt.	
Komplexität und Vernetzung verlangen eine ganzheitliche Betrachtungsweise.		
	Ein Unternehmen ist eine Wissensorganisation. Problemlösung braucht Information.	
Wissen ist Trumpf.		
	Menschen sind die wichtigste Ressource eines Unternehmens – und vor allem sind Menschen Menschen.	
Ein Unternehmen ist nur so gut wie seine Mitarbeiter.		
	Unternehmertum heißt, Chancen zu erkennen und praktische Lösungen zu finden.	
Der Markt ist dynamisch und Kundenbedürfnisse ändern sich.		
	Ein Unternehmen koordiniert Aufgaben und erreicht Qualität durch Standards.	
Qualität und Effizienz sind gefragt.		
	Wer schnell und entschlossen handelt, kann sich behaupten.	
Der Wettbewerb ist hart und unbarmherzig.		
	Ein Unternehmen ist eine große Familie. Gemeinschaft ist ihre Stärke.	
Als Einzelperson ist man nicht konkurrenzfähig.		

Abb. 7 Die Wertesysteme der Culture Map. (Quelle: Sagmeister 2016, S. 56)

wenn nicht aller, möglichen Werthaltungen, die aber unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Aus diesem Grund lässt sich die Unternehmenskultur nicht nur analytisch feststellen und beschreiben, sondern auch verändern und damit bewusst steuern. Sagmeister schlägt dazu die folgenden vier Schritte vor: 1) Kulturcheck (Erfassen des derzeitigen Kulturmusters), 2) Kontextcheck (Anforderungen und Chancen identifizieren), 3) Kulturzielbild (Vorgeben der Richtung der Kulturentwicklung) und 4) Kultursteuerung (Planen von Maßnahmen zur Kulturentwicklung; Sagmeister 2016).

Im Vorstand der Diakonie Neuendettelsau bzw. von Diakoneo wird die Culture Map seit dem Frühjahr 2019 zur Reflexion und Steuerung der Organisationskultur im Rahmen von Vorstandsklausuren eingesetzt. Hintergrund war einerseits die Wahrnehmung, dass in dem großen und sehr breit aufgestellten Unternehmen je nach Geschäftsfeld unterschiedliche

historisch gewachsene Kulturen wahrnehmbar sind. Andererseits besteht durch den aufgrund der Fusion anstehenden Integrationsprozess der vorher zwei selbstständigen Unternehmen eine große Notwendigkeit, das Augenmerk nicht nur auf die Integration der Organisationsstruktur und der Prozesse, sondern auch auf die Integration der Unternehmenskulturen zu legen.

Aus diesem Grund wurde in der Vorstandsklausur im Frühjahr 2019 begonnen, mit der Culture Map zu arbeiten. Zunächst wurde der Vorstand nach der Vorstellung des Modells durch die beiden Berater Ricardo Wiedenbrüg (xpand) und Alexander Zock bei der Analyse der Ist-Kultur im Vorstand begleitet. Danach wurde miteinander in mehreren Schritten u. a. im Hinblick auf die anstehenden Herausforderungen durch die Fusion eine Soll-Kultur für den Vorstand erarbeitet, die in der Gegenüberstellung intensiv diskutiert wurde (Abb. 8).

In Worten und kurz zusammengefasst ausgedrückt, einigten sich die Vorstandsmitglieder darauf, die Kultur der Vorstandsarbeit(!) in Zukunft stärker an Wissen und Mitarbeitern orientiert auszurichten und etwas weniger strukturiert und chancenorientiert zu arbeiten. Hintergrund war die Wahrnehmung, dass die Handhabung des in den 1990er-Jahren eingeführten Integrierten Managementsystems (IMS) der Diakonie Neuendettelsau über die Jahre zu unflexibel und bürokratisch erfolgte (blau) und die hohe Dynamik der Geschäftsfelder mit sich ständig verändernden Rahmenbedingungen zu verstärktem Aktionismus geführt hatte (orange). Darum nahm sich der Vorstand vor, genauer auf die Fakten zu schauen und informationsbasiert zu arbeiten (gelb) und dabei die Führungskräfte und die Mitarbeitenden stärker als bisher in den Blick zu nehmen

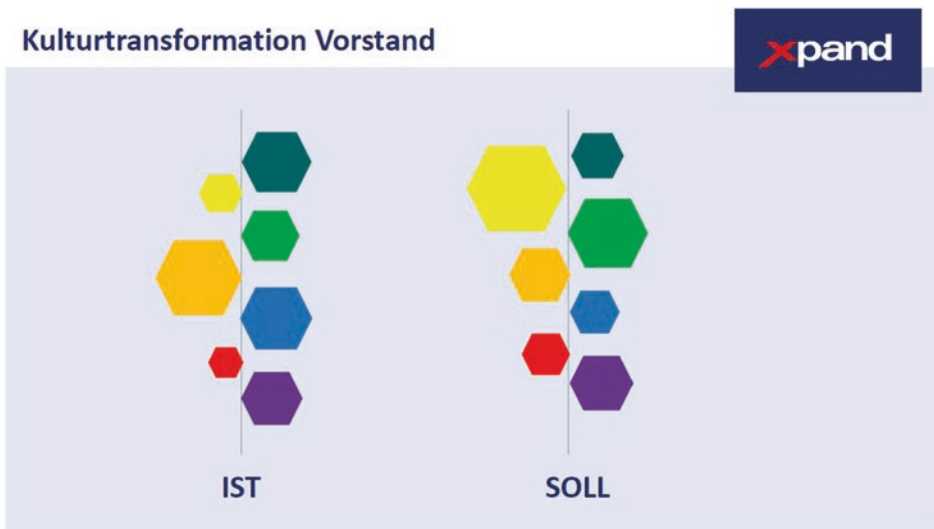


Abb. 8 Ergebnis der Ist-Analyse und des Soll-Zustands der Unternehmenskultur im Vorstand von Diakoneo. (Quelle: R. Wiedenbrüg, xpand 2019)

(hellgrün). Wichtig wahrzunehmen ist, dass es bei dieser Festlegung um eine Veränderung der Schwerpunktsetzung ging, nicht um ein Entweder-oder. Sowohl das auf Standards als auch das auf Chancen ausgerichtete Arbeiten wird auch in Zukunft Raum bekommen. Der Fokus allerdings verschiebt sich auf wissensbasiertes und mitarbeiterorientiertes Handeln.

Nach der Vereinbarung konkreter Maßnahmen für die Kulturveränderung in der Vorstandsarbeit veränderte sich der Fokus der kulturellen Reflexion auf die Vorstandsbereiche und die Geschäftsfelder. Vor allem vor dem Hintergrund der zum 1. Juli 2019 erfolgten Fusion findet aktuell eine genaue Analyse der herrschenden Unternehmenskulturen statt, die zu einer möglichst zukunftsorientierten Kultur weiterentwickelt werden soll.

4 Der Beitrag von Sozialunternehmen zur Kooperationsökonomie

Die oben dargestellten Beispiele für die Erfahrungen, die bei Diakoneo, einem gemeinnützigen Sozial- und Gesundheitsunternehmen, mit werteorientierter Unternehmensführung gemacht werden, zeigen aus Sicht des Verfassers auf, wie offen auf den verschiedenen Unternehmensebenen mit diesem Thema umgegangen wird. Dies liegt auf der einen Seite daran, dass das Thema Werteorientierung nicht neu für ein christlich geprägtes Unternehmen ist, sondern seit den Gründungstagen selbstverständlich dazugehört. Auf der anderen Seite wächst die Wahrnehmung bei den Verantwortlichen, dass diese Werteorientierung in der heutigen Zeit kein Selbstläufer mehr ist. Die zunehmende Wertepluralität und die kulturelle und religiöse Heterogenität in der Gesellschaft spiegeln sich auch in weltanschaulich klarer profilierten Unternehmen wider. Diese Diversität als Chance und nicht als Makel zu begreifen und sich gleichzeitig klar werteorientiert und profiliert aufzustellen, ist die Herausforderung, vor der freigemeinnützige Unternehmen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen heute stehen.

Mit dieser Herausforderung, aber auch mit ihrer Erfahrung in der werteorientierten Unternehmensführung können die Führungskräfte aus Non-Profit-Unternehmen zu interessanten Gesprächspartnern der Manager von Profitunternehmen werden. Grundsätzlich haben diese eine ähnlich spannende Aufgabe: Sie müssen einer Gesellschaft, die immer sensibler auf die Auswirkungen schaut, die die Erstellung und die Nutzung von Produkten und Dienstleistungen auf die gegenwärtige und die zukünftige Situation der Gesellschaft hat, deutlich machen, für welche Werte sie stehen und welche Auswirkungen diese Werte auf die Unternehmensführung, aber auch auf die Produkt- und Dienstleistungserstellung haben. Interessant ist dabei wahrzunehmen, dass die oben als Beispiel dargestellten Modelle der werteorientierten Unternehmensführung, also Golden Circle, Servant Leadership und Culture Map, alle explizit nicht im Kontext von gemeinnützigen oder sozialen Unternehmen entstanden sind bzw. für sie in besonderer Weise propagiert werden. Vielmehr hatten und haben Sinek, Greenleaf und Sagmeister für die Anwendung ihrer Modelle gerade Profitunternehmen im Fokus.

Natürlich ist die Aufgabe der wertorientierten Unternehmensführung auch im Profitbereich nicht komplett neu. Gerade viele mittelständische Unternehmen – insbesondere die Familienunternehmen – haben vielfach auch in der Vergangenheit implizit oder explizit wertorientiert gearbeitet. Im Profitbereich kommt neuerdings die bereits aus dem Mittelalter stammende Leitidee des Ehrbaren Kaufmanns wieder zu Ehren, nachdem sie im 20. Jahrhundert durch die Idee des Homo oeconomicus zurückgedrängt worden ist. Während der Homo oeconomicus als nur auf seinen eigenen Vorteil bedachtes, rein rational entscheidendes Individuum mit der Aufgabe, das Funktionieren der Marktwirtschaft zu garantieren, erkennbar an seine Grenzen gekommen, ist der Ehrbare Kaufmann, der sich in seinen Handlungen gegenüber seinem Gewissen und gegenüber der Gesellschaft verantwortlich fühlt, eine zukunftsfähigere Vorstellung (Brink 2017, S. 338–343).

In einer Zukunft, in der die Trennung zwischen ökonomischer und sozialer Wertschöpfung mehr und mehr aufgehoben wird, weil sowohl Profit- als auch Non-Profit-Unternehmen Formal- und Sachzielorientierung verinnerlicht haben, könnten Vertreter beider Unternehmensarten eine Kooperationsökonomie gemeinsam gestalten, in der Ethik, Politik und Ökonomie wieder zusammengeführt werden (Brink 2017, S. 345ff.). Die Aufgabe der sozialen Unternehmen wäre dann, sich durch den Dialog mit Profitunternehmen weiter in Richtung einer Formalzielorientierung zu entwickeln ohne ihre Sachziele zu vernachlässigen und die Profitunternehmen an ihren positiven wie negativen Erfahrungen in der wertorientierten Unternehmensführung teilhaben zu lassen. Zu diesem Dialog will der vorliegende Aufsatz ein Beitrag sein.

Literatur

- Brink A (2017) Die Zukunft der Diakonie. Auf dem Weg in eine Kooperationsökonomie. In: Hofmann B, Büscher M (Hrsg) Diakonische Unternehmen multirational führen. Grundlagen – kontroversen – potentiale. Nomos, Baden-Baden, S 335–352
- Frick Don M (2009) Implementing servant leadership. Stories from the field. D.B. Reinhardt Institute for Ethics in Leadership, Ladysmith
- Hartmann M (2013) Servant Leadership in diakonischen Unternehmen. Kohlhammer, Stuttgart
- Jennings K, Stahl-Wert J (2004) Serving Leaders. Führen heißt dienen. Fünf durchschlagende Maßnahmen, die Ihr Team, Ihr Unternehmen und Ihre Gemeinschaft verändern werden (Ken Blanchard series), Offenbach
- Patrnchak JM (2016) The engaged enterprise. A field guide for the servant leader. The Greenleaf Center for Servant Leadership, Atlanta
- Sagmeister S (2016) Business Culture Design. Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur mit der Culture Map. Campus, Frankfurt a. M.
- Sipe JW, Frick DM (2009) Seven pillars of servant leadership. Practising the wisdom of leading by serving. Paulist Press, Mahwah
- Sinek S (2014) Frag immer erst: warum. Wie Topfirmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. Redline Verlag, München



Quelle Porträtfoto: Uwe Niklas

Dr. diac. Mathias Hartmann ist ev.-luth. Theologe und Diakoniker. Seit 2015 ist er Vorstandsvorsitzender der Diakonie Neuendettelsau und seit 2019 Vorstandsvorsitzender der Diakoneo KdöR, einem Sozial- und Gesundheitsunternehmen mit über 200 Einrichtungen und Diensten in Bayern, Baden-Württemberg und Polen und etwa 10.000 Mitarbeitenden in den Geschäftsfeldern Gesundheit (Krankenhäuser und MVZ), Dienste für Senioren, Dienste für Menschen mit Behinderung, Dienste für Kinder und Bildung. Zuvor war er von 2009 bis 2015 im Vorstand der Diakonie Neuendettelsau für den Bildungsbereich verantwortlich und von 2003 bis 2009 als Leiter der Internationalen Akademie DiaLog der Diakonie Neuendettelsau u. a. für Führungskräfteentwicklung zuständig. In seiner diakoniewissenschaftlichen Dissertation hat er ein Konzept für die Umsetzung von Servant Leadership in diakonischen Unternehmen entwickelt.

Menschenrechtliche Verantwortung – zur Kongruenz von Advocacy und interner Aufstellung bei Brot für die Welt

Maren Leifker und Leon Schettler

Brot für die Welt ist in mehr als 90 Ländern rund um den Globus in der Entwicklungszusammenarbeit aktiv. Ziel der Arbeit von Brot für die Welt ist, gemeinsam mit lokalen Partnern arme und ausgegrenzte Menschen dabei zu unterstützen, aus eigener Kraft ihre Lebenssituation zu verbessern und ungerechte Strukturen zu überwinden. Thematische Schwerpunkte sind die Ernährungssicherung, Demokratieförderung, die Achtung der Menschenrechte sowie der Schutz von Lebensgrundlagen. Als Entwicklungswerk der evangelischen Kirchen in Deutschland arbeiten wir auch mit anderen kirchlichen Hilfswerken weltweit zusammen. Kirchen sind in vielen Ländern selbst in abgelegenen ländlichen Regionen präsent, wo manch staatliche Struktur nicht hinreicht und Nicht-regierungsorganisationen (NRO) nicht vertreten sind. So sind Kirchen z. B. in vielen Regionen Afrikas wesentliche Stütze des Gesundheitswesens. Die Schwesterorganisation Diakonie Katastrophenhilfe leistet seit mehr als 60 Jahren humanitäre Hilfe dort, wo die Not aufgrund von Naturkatastrophen, Krieg und Vertreibung am größten ist. Durch ihre finanzielle wie personelle Förderung von Partnerorganisationen leisten Brot für die Welt und Diakonie Katastrophenhilfe einen Beitrag zur Umsetzung von Entwicklungs- sowie humanitären Hilfsprojekten, die Menschen unabhängig von ihrer Religionszugehörigkeit, Hautfarbe oder Nationalität unterstützen. Brot für die Welt und Diakonie Katastrophenhilfe arbeiten beide nach dem sog. Partnerprinzip, d. h. sie sind i. d. R. nicht selbst operativ, sondern fördern lokale Partnerorganisationen. Gleichwohl tragen sie eine Mitverantwortung an den (auch nicht intendierten) menschenrechtlichen Auswirkungen

M. Leifker (✉) · L. Schettler

Brot für die Welt – Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V., Berlin,
Deutschland

E-Mail: maren.leifker@brot-fuer-die-welt.de

L. Schettler

E-Mail: LeonValentin.Schettler@brot-fuer-die-welt.de

der geförderten Projekte. Entsprechend werden beide Organisationen zunehmend damit konfrontiert, im Rahmen dieser Verantwortung Sorge für die Einhaltung der Menschenrechte jener Menschen zu tragen, denen die Hilfsprojekte zugutekommen. Die Debatte über den Einfluss von transnationalen Wirtschaftsaktivitäten auf die Menschenrechte hat dazu geführt, dass die Vereinten Nationen im Jahr 2011 Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte verabschiedet haben. Darin ist vorgesehen, dass neben den Staaten, die weiterhin primär verantwortlich sind, die Menschenrechte ihrer Staatsbürger und Staatsbürgerinnen zu schützen, auch Unternehmen Verantwortung tragen. Diese Anforderungen werden zunehmend auch auf weitere nichtstaatliche Akteure bezogen. Selbstverständlich gibt es wesentliche Unterschiede zwischen Unternehmen und NRO. Erstere richten ihre Arbeit primär an den Interessen ihrer Anteilseigner und -eignerinnen aus, letztere sind qua Mandat auf gemeinnützige Zwecke verpflichtet. Auch im Hinblick auf Machtfülle, Tätigkeit und damit einhergehende menschenrechtliche Risiken hinkt die Parallele. Nichtsdestotrotz ist klar, dass auch NRO in der Entwicklungszusammenarbeit und in der humanitären Hilfe menschenrechtliche Sorgfaltspflichten haben. Um diese wahrzunehmen, arbeitet Brot für die Welt aktuell an entsprechenden Richtlinien und institutionellen Reformen.

Im Unternehmenskontext werden menschenrechtliche Sorgfaltspflichten meist im Kontext von Corporate Social Responsibility (CSR) diskutiert. Als Teil der Unternehmensverantwortung beschreibt CSR die soziale, ökologische und wirtschaftliche Verantwortung von Unternehmen für die Gesellschaft. Das Konzept beinhaltet, dass Unternehmen ihr Umfeld ganzheitlich denken und in ihrem Handeln berücksichtigen müssen, so etwa Zulieferer, die Familien ihrer Arbeitnehmer und -nehmerinnen oder auch Dritte, die indirekt von ihrem Handeln betroffen sind. Zentrales Charakteristikum von CSR ist die Freiwilligkeit. Gerade für Unternehmen, die in Ländern tätig sind, in denen der Schutz von Arbeitnehmern und -nehmerinnen und Umwelt nicht ausreichend verankert ist bzw. in denen rechtliche Bestimmungen nicht durchgesetzt werden, bedeutet CSR für Unternehmen auch, gegebenenfalls aus freien Stücken über das Notwendige hinauszugehen und die Umwelt zu schützen, sowie Menschen- und Arbeitsrechte einzuhalten. So betrachtet ist der Umwelt-, Arbeits-, und Menschenrechtsschutz von im Ausland tätigen Unternehmen Teil ihrer CSR.

Gemäß seinem Mandat, weltweit Menschenrechte zu schützen, setzt sich Brot für die Welt in seiner politischen Arbeit für die rechtliche Verankerung des Menschenrechtsschutzes bei Unternehmen ein. Eine verbindliche Sorgfaltspflicht sollte im Hinblick auf ihre Mitarbeitenden sowie entlang ihrer Lieferketten gelten, damit die Beteiligung von deutschen oder europäischen Konzernen an Menschenrechtsverletzungen in Ländern des globalen Südens verhindert werden kann. Denn es gibt zahlreiche Beispiele dafür, dass die freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen nicht ausreicht und es trotz eines Bekenntnisses zu CSR zu Menschenrechtsverletzungen kommt. Brot für die Welt folgt der grundsätzlichen Überzeugung, dass Freiwilligkeit, also die Option, sich dagegen zu entscheiden, im Bereich des Menschenrechtsschutzes fehl am Platz ist. Gerade Ländern wie Deutschland, die enorm von der Globalisierung profitieren, kommt eine besondere

Vorbildfunktion bei deren Gestaltung im Sinn der Menschenrechte zu. Wir beginnen unseren Abschnitt mit der Advocacy Arbeit von Brot für die Welt im Bereich Wirtschaft und Menschenrechte. In diesem ersten Teil wird es um die rechtliche Entwicklung auf internationaler Ebene gehen sowie die von Brot für die Welt daraus abgeleiteten Forderungen an Unternehmen und den Gesetzgeber.

Mit dem Anspruch, eine lernende, sich reflektierende Organisation zu sein, ist Brot für die Welt um ein hohes Maß an Kongruenz zwischen politischen Forderungen und eigener Praxis bemüht. Beispielsweise geht die politische Forderung nach Umwelt- und Klimaschutz mit einer Abschätzung der Umweltwirkungen aller geförderten Projekte einher. Ebenso informiert der Do-no-harm-Ansatz Projektförderung und Advocacy-Arbeit, während Finanzanlagen von Brot für die Welt entwicklungspolitischen Kriterien gerecht werden müssen. Ähnlich verhält es sich im Hinblick auf die Wahrung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten extern wie intern. Im zweiten Teil richten wir den Blick nach innen und beschreiben, wie die Norm menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht sich für NRO in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) gewandelt hat und wie Brot für die Welt danach strebt, ihr gerecht zu werden.

1 Advocacy-Arbeit von Brot für die Welt im Bereich Wirtschaft und Menschenrechte

Am 25. Januar 2019 brach im brasilianischen Brumadinho der Damm des Rückhaltebeckens einer vom Bergbaukonzern Vale betriebenen Eisenerzmine. Eine Lawine giftigen Schlamm rollte über benachbarte Siedlungen hinweg und begrub mehr als 300 Menschen, 186 wurden tot geborgen, viele werden bis heute vermisst. Der Schlamm hat das Wasser des Río São Francisco, eine der wichtigsten Wasserquellen in der Region, verschmutzt. Viele Gemeinden und mehrere indigene Gemeinschaften haben so ihren Zugang zu Trinkwasser verloren; Fischer holen tote Fische aus dem Wasser (Friess 2019, S. 9). Die Katastrophe hätte verhindert werden können: Die brasilianische Tochter des deutschen Prüfunternehmens TÜV Süd hatte den Bergbaukonzern Vale schon im Mai 2018 auf das Risiko eines Dammbruchs hingewiesen. Trotzdem erweiterte Vale die Minenaktivitäten und ignorierte die empfohlenen Sicherheitsmaßnahmen. Der TÜV Süd wiederum unterzeichnete den Prüfbericht entgegen aller Bedenken, vermutlich weil Vale drohte, die Kooperation ansonsten zu beenden (Friess 2019, S. 10). Es gibt noch einen weiteren Bezug zu Deutschland: Die deutsche Industrie importiert fast 56 % ihrer Eisenerze aus Brasilien, um daraus Stahl für die Bau-, Auto- und Maschinenindustrie herzustellen. Allein der deutsche Stahlkonzern Thyssen-Krupp hat zwischen 2016 und 2018 mehr als 40 Mio. t Eisenerz von Vale und dessen Tochterunternehmen in Brasilien bezogen (Friess 2019, S. 10).

Der Fall ist ein Beispiel dafür, wie Profitmaximierung im globalen Wirtschaftssystem über den Schutz der Menschenrechte von Arbeitern und Arbeiterinnen und Anwohnerinnen und Anwohner sowie der Umwelt gestellt wird. Wirtschaftliche

Aktivitäten sind daher noch immer eine der Hauptursachen für Menschenrechtsverletzungen und Umweltzerstörungen. Obwohl Menschenrechte universell und damit für alle Menschen weltweit gleichermaßen gelten, sind Menschen im globalen Süden gegen die Verletzung ihrer Rechte auf einen angemessenen Lebensstandard und eine gesunde Umwelt durch den Abbau von agrarischen, fossilen und mineralischen Rohstoffen völlig unzureichend geschützt. Insofern tragen sie die externalisierten sozialen und ökologischen Kosten unseres Lebensstils und werden so an einer nachhaltigen Entwicklung gehindert.

Brot für die Welt verfolgt das Ziel einer weltweiten Achtung von Menschenrechten und der Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen und tritt daher gegen zerstörerische Wirtschaftsaktivitäten ein, die dem widersprechen. Dazu bearbeitet Brot für die Welt konkrete Einzelfälle, die lokale Partnerorganisationen melden. Wenn sie von Vorhaben im Agrar-, Energie-, oder Rohstoffbereich berichten, durch die Rechte der Bevölkerung vor Ort verletzt werden, schaffen wir nach Möglichkeit in Zusammenarbeit mit den lokalen Organisationen internationale Öffentlichkeit. Brot für die Welt sorgt dafür, dass sich die beteiligten Unternehmen mit den Vorwürfen auseinandersetzen und dafür, dass die schädigenden Aktivitäten gestoppt, lokale Gemeinden konsultiert werden und gegebenenfalls Wiedergutmachung geleistet wird. Brot für die Welt wird aber nicht nur reaktiv tätig, sondern setzt sich auch für strukturelle Veränderungen der politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen ein, mit dem Ziel zu einer gerechteren Wirtschaftsordnung zu gelangen. Ein Kernanliegen dabei ist, dass der Schutz von Menschenrechten in globalen Lieferketten nicht länger nur als freiwilliges CSR-Thema behandelt wird. Brot für die Welt tritt dafür ein, dass auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene verbindliche Regeln verabschiedet werden, die Unternehmen zur Einhaltung menschenrechtlicher Sorgfalt verpflichten.

1.1 Der Status quo – Die Verantwortung von Unternehmen nach den Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen

Die klassischen Menschenrechtsverträge enthalten keine direkten Verpflichtungen für private Akteure wie Unternehmen. Sie richten sich in erster Linie an die Staaten als Völkerrechtssubjekte, die gehalten sind, die Menschenrechte in ihren Territorien zu respektieren, zu gewähren und zu schützen. Dazu gehört auch die Pflicht, Menschenrechtsverletzungen durch Unternehmen zu verhindern und zu ahnden (Grosz 2017). Gerade Entwicklungsländer verfügen aber häufig nicht über Institutionen, um privatwirtschaftliches Handeln angemessen zu kontrollieren (BMZ 2019). Im Zuge der Globalisierung sind transnational agierende Konzerne stetig gewachsen und lagern Verantwortung z. T. in kaum überblickbare Konzernstrukturen und komplexe Liefer- und Wertschöpfungsketten aus. Das kann sich nachteilig auf Menschenrechte auswirken (GC Nr. 24 2017). Vor diesem Hintergrund entwickelten die Vereinten Nationen (VN) die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, die im Juni 2011 einstimmig vom

Menschenrechtsrat angenommen wurden (Human Rights Council Resolution 17/4 [2011](#)). Die Leitprinzipien zielen darauf ab, menschenrechtliche Standards entlang der gesamten Liefer- und Wertschöpfungskette transnationaler Unternehmen zu gewährleisten. Sie beruhen auf drei Säulen:

1. Völkerrechtliche Pflicht des Staats zum Schutz und zur Umsetzung der Menschenrechte
2. Eigenständige Verantwortung von Unternehmen zur Achtung der Menschenrechte in all ihren Aktivitäten (menschenrechtliche Sorgfaltspflicht)
3. Zugang zu Abhilfe für Betroffene durch die Einrichtung von Beschwerdemechanismen durch Staaten und Unternehmen sowie die Garantie einer angemessenen Wiedergutmachung im Schadensfall

Die Leitprinzipien sind rechtlich zwar nicht bindend, stellen aber bis heute den einzigen Konsens zwischen Staatengemeinschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft dar, der sich mit der Achtung von menschenrechtlichen Standards in Wirtschaftszusammenhängen befasst. Sie sind damit auch ein wichtiger Referenzrahmen für CSR-Maßnahmen ([Philipps 2018](#)). Insbesondere die Elemente der menschenrechtlichen Sorgfalt von Unternehmen, die auch bereits Einzug gefunden haben in die 2011 neu gefassten OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, werden in den Leitprinzipien sehr detailliert beschrieben ([DGZN 2014](#), S. 15 ff.). Gemäß Leitprinzip (LP) 12 bezieht sich die Verantwortung der Wirtschaftsunternehmen zur Achtung der Menschenrechte mindestens auf die in der Internationalen Menschenrechtscharta ausgedrückten Rechte sowie auf die acht Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation. Dazu gehören: die Vereinigungsfreiheit, das Recht zu Kollektivverhandlungen, die Abschaffung der Zwangsarbeit, das Verbot von Diskriminierungen in Beschäftigung und Beruf sowie das Verbot von Kinderarbeit. Die Verantwortung zur Achtung dieser Rechte erfordert, dass die Unternehmen nicht nur negative menschenrechtliche Auswirkungen ihrer eigenen Tätigkeit vermeiden, sondern auch solche, mit denen sie durch Geschäftsbeziehungen, Dienstleistungen oder Produkte verbunden sind (LP 13). Dazu sollen die Unternehmen über eine öffentliche Grundsatzerklärung zur Achtung der Menschenrechte verfügen, die auf höchster Führungsebene angenommen wurde. Sie muss die menschenrechtsbezogenen Erwartungen an Mitarbeiter und Geschäftspartner formulieren und operativ verankert sein (LP 16). Zudem sollen die Unternehmen über ein Verfahren verfügen, mit dem tatsächliche und potenzielle menschenrechtliche Auswirkungen ihrer eigenen Tätigkeit, Lieferketten und Geschäftsbeziehungen kontinuierlich ermittelt werden (LP 17). Auf Grundlage der Erkenntnisse sollen Präventions- und Abhilfemaßnahmen getroffen und regelmäßig auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Dabei sind potenziell betroffene Gruppen und andere Stakeholder wie NRO und Gewerkschaften einzubeziehen (LP 18). Ein wichtiger Bestandteil menschenrechtlicher Sorgfalt ist auch, dass die Unternehmen öffentlich Rechenschaft darüber ablegen, wie sie nachteiligen Auswirkungen begegnen (LP 21). Schließlich sollten die Unternehmen über einen Beschwerdemechanismus verfügen, der die Wiedergutmachung von Menschenrechtsverletzungen ermöglicht (LP 22).

1.2 Das Problem der Freiwilligkeit

Die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sind zwar der zentrale internationale Referenzrahmen für die Frage, welche menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten multinationale Unternehmen haben. Schwierigkeiten bereitet jedoch ihre Unverbindlichkeit. Effektive Durchsetzungsmechanismen fehlen. Die Umsetzung der Leitprinzipien erfolgt durch Nationale Aktionspläne (NAP). Bisher haben erst 21 Staaten solche Aktionspläne verabschiedet (OHCHR 2019). Auch die EU hat bislang noch keinen Aktionsplan zur Umsetzung der Leitprinzipien vorgelegt (WG on RBC 2019). Die Mehrzahl der bisher verabschiedeten Aktionspläne ist schwach und die darin vorgesehenen Maßnahmen sehr unterschiedlich. Das gilt auch für den deutschen NAP, den die Bundesregierung im Dezember 2016 verabschiedet hat. Der Schöpfer der Leitprinzipien, Harvard-Professor John Ruggie, hatte formuliert, dass für deren Umsetzung ein „smart mix“ aus freiwilligen und verbindlichen Regelungen einzusetzen ist, um ein gemeinsames Spielfeld („level playing field“) für alle Unternehmen herzustellen. Die Bundesregierung hat sich im Spannungsfeld zwischen Freiwilligkeit und Verbindlichkeit zunächst nur für Maßnahmen entschieden, die auf Freiwilligkeit beruhen (DIMR 2016). Selbst für Unternehmen im öffentlichen Eigentum oder Unternehmen, die staatlich subventioniert werden – etwa durch Außenwirtschaftsförderung oder die Vergabe von öffentlichen Aufträgen – ist die Einhaltung menschenrechtlicher Sorgfalt keine Voraussetzung. Dabei vergibt die öffentliche Hand jährlich Aufträge in Höhe eines dreistelligen Milliardenbetrags an Unternehmen (BMWi 2019). Mit den Vergabekriterien hat die Bundesregierung also einen wichtigen Hebel, um Unternehmen im Sinn eines „smart mix“ zur Beachtung der Sorgfaltspflicht anzuhalten. Im NAP erwartet die Bundesregierung von Unternehmen stattdessen nur, den Prozess der unternehmerischen Sorgfalt einzuführen. Bis 2020 soll überprüft werden, ob mindestens die Hälfte der großen deutschen Unternehmen (mit mehr als 500 Mitarbeitenden) dieser Erwartungshaltung gerecht wird. Stellt sich bei der Überprüfung heraus, dass die freiwillige Selbstverpflichtung der Unternehmen nicht ausreicht, will die Bundesregierung national gesetzlich tätig werden und sich für eine europäische Regelung einsetzen – so haben es CDU, CSU und SPD in ihrem Koalitionsvertrag von 2018 vereinbart.

1.3 Advocacy-Arbeit von Brot für die Welt für ein Lieferkettengesetz

Brot für die Welt teilt die Auffassung, dass der Schutz von Menschenrechten in Lieferketten nicht dem Ermessen der beteiligten Akteure überlassen bleiben kann. Es gibt zwar immer mehr Unternehmen, die freiwillige CSR-Maßnahmen ergreifen. Dies sind v. a. solche Unternehmen, die auf den zunehmenden Druck kritischer Konsumentinnen

und Konsumenten und Aktionäre und Aktionärinnen reagieren und Schritte zu verantwortungsvollem Wirtschaften demonstrieren müssen. Dazu gehören etwa die Unternehmen, die sich an Nachhaltigkeitsforen der Bundesregierung wie dem Textilbündnis oder dem Forum Nachhaltiger Kakao beteiligen. Diese Initiativen erreichen im Unterschied zu gesetzlichen Maßnahmen aber nie eine vollständige Abdeckung der jeweiligen Branche. Am Textilbündnis, das vom Entwicklungsministerium 2014 initiiert wurde, beteiligen sich heute rund 50 % der deutschen Textilbranche. Diese für eine Freiwilligkeitsinitiative recht hohe Abdeckung dürfte auch daher rühren, dass die Textilbranche in den vergangenen Jahren wie kaum eine andere von Skandalen betroffen war.

Ein weiteres Problem freiwilliger CSR-Maßnahmen ist, dass sie häufig v. a. an den Reputationsinteressen der Unternehmen orientiert sind und nicht zu einer spürbaren Verbesserung der Situation der Betroffenen vor Ort führen. Die Erfahrungen mit dem BASF-Marikana-Fall illustrieren, warum. Brot für die Welt arbeitet seit vielen Jahren zu diesem Fall (Brot für die Welt 2018). Im Jahr 2012 wurden an der Platinmine Marikana in Südafrika, deren Hauptkunde zu dem Zeitpunkt der deutsche Chemiekonzern BASF war, 34 Bergarbeiter erschossen, die wegen der untragbaren Arbeits- und Lebensbedingungen gestreikt hatten. Obwohl die Situation dadurch international bekannt wurde und Brot für die Welt und seine südafrikanischen Partner BASF auch immer wieder mit den Missständen konfrontiert haben, hat sich die Situation der Bergarbeiter bis heute kaum verbessert. Noch immer leben rund 30.000 Arbeiter und Arbeiterinnen und ihre Familien in informellen Siedlungen, ohne Zugang zu fließendem Wasser, Strom und Sanitäranlagen. Noch immer wird eklatant ihr Menschenrecht auf einen angemessenen Lebensstandard verletzt. Der Minenbetreiber und Geschäftspartner von BASF missachtet seit Jahren seine Pflicht nach südafrikanischem Recht, in Marikana Sozialmaßnahmen umzusetzen, insbesondere Unterkünfte für die Arbeiter zu bauen. Dem Unternehmen BASF, das in seiner CSR-Darstellung Nachhaltigkeit und verantwortungsvollen Einkauf als Schwerpunkte seines Handelns bezeichnet (BASF 2019), kann nicht der Vorwurf gemacht werden, dass sie im Marikana-Fall gänzlich inaktiv geblieben seien. Vertreter des Unternehmens sind mehrmals nach Südafrika gereist und es wurden zwei Sozialaudits durchgeführt. Die Maßnahmen sind aber wirkungslos geblieben, v. a. weil BASF dem Minenbetreiber trotz jahrelanger Pflichtverstöße keine klaren Konsequenzen wie eine Aussetzung des Vertrags aufgezeigt hat. Der mangelnde Nachdruck lässt sich nur damit erklären, dass BASF bislang nicht gesetzlich verpflichtet ist, bei seinen Geschäftspartnern für die Einhaltung von Menschenrechten zu sorgen und es außer Reputationsinteressen wenig Ansporn dafür gibt.

Die deutsche Wirtschaft profitiert enorm von der Globalisierung und der Möglichkeit, Rohstoffe aus anderen Ländern zu importieren und Produkte dahin exportieren zu können. Brot für die Welt ist daher überzeugt, dass damit auch die Verantwortung einhergehen muss, auf die menschenrechtskonforme Gestaltung der Globalisierung hinzuwirken. Angesichts des aufstrebenden Protektionismus in vielen Ländern weltweit

ist es wichtiger denn je, sich für internationale, regelbasierte Ordnungen einzusetzen. Die Bundesregierung sollte durch effektive gesetzliche Maßnahmen sicherstellen, dass Rohstoffe und Produkte für die deutsche Wirtschaft nicht länger unter menschenunwürdigen Bedingungen gewonnen und hergestellt werden. Brot für die Welt fordert daher gemeinsam mit einer breiten Allianz von mehr als 80 NRO, die sich in der Initiative Lieferkettengesetz engagieren, dass die Bundesregierung ein Gesetz verabschiedet, das Unternehmen verpflichtet, entlang ihrer Lieferketten menschenrechtliche und ökologische Standards einzuhalten. Darüber hinaus erwartet Brot für die Welt von der Bundesregierung, dass sie sich auch für eine einheitliche europäische Regelung stark macht und sich konstruktiv an den Verhandlungen für ein UN-Abkommen zu Wirtschaft und Menschenrechten beteiligt.

1.4 Die Zeit ist reif

Der Anteil von Verbrauchern und Verbraucherinnen, die fair gehandelte Produkte kaufen, ist zwischen 2009 (44 %) und 2018 (69 %) um gut die Hälfte gestiegen (Forum Fairer Handel 2018). Immer mehr Menschen lehnen es ab, Produkte zu konsumieren, die unter ausbeuterischen Arbeitsbedingungen, mit Kinderarbeit oder Umweltverschmutzungen hergestellt wurden.

Auch die Fridays-for-Future-Bewegung zeigt, dass es ein gewachsenes gesellschaftliches Bewusstsein für den Umgang mit unserem Planeten gibt und schädliche Wirtschaftsaktivitäten wie die Abholzung von Urwäldern, Kohlekraftwerke, Monokulturen und Massentierhaltung von vielen Menschen nicht länger akzeptiert werden. Viele Unternehmen sind dadurch mittlerweile gezwungen, genauer auf ihre Produktionsbedingungen zu schauen, auf Missstände zu reagieren, sich an Stakeholderengagementprozessen zu beteiligen und öffentlich Rechenschaft darüber abzulegen. Natürlich gilt das insbesondere für verbraucherorientierte Unternehmen der Textil-, Auto-, Nahrungsmittel und sonstige Konsumgüterbranche, die Reputationsverluste aufgrund mangelhafter menschenrechtlicher Performance in besonderem Maß zu befürchten haben. Diese Unternehmen sind im Nachteil gegenüber Unternehmen, die keine direkte Verbraucherbindung haben. Gerade Unternehmen, die schon viel in die Umsetzung von menschenrechtlichen Sorgfaltsanforderungen investieren wie Tchibo, BMW und Daimler sprechen sich deshalb zunehmend für die rechtliche Verankerung von Sorgfaltspflichten aus (BHRRC 2019). Sie wollen nicht länger Wettbewerbsnachteile haben gegenüber Unternehmen, die sich nicht an menschenrechtliche Anforderungen halten und sich z. B. Hungerlöhne an Produktionsstandorten im Ausland zunutze machen.

Das französische Sorgfaltspflichtengesetz (*Loi sur le devoir de vigilance*) von 2017, das große französische Konzerne zu menschenrechtlicher und ökologischer Sorgfalt verpflichtet, zeigt, dass solche Gesetze keine Utopie sind. Auch in anderen EU-Ländern und auf EU-Ebene gibt es schon Gesetze, die Unternehmen (zumindest für einen

bestimmten Bereich) menschenrechtliche Sorgfaltspflichten auferlegen. Dazu gehören der UK Modern Slavery Act von 2015, das niederländische Gesetz gegen Kinderarbeit von 2019 und die EU-Konfliktmineralienverordnung, die 2017 verabschiedet wurde und Sorgfaltspflichten für EU-Importeure von Zinn, Tantal, Wolfram und Gold aus Konflikt- und Hochrisikogebieten vorsieht. Diese Gesetze gelten auch heute schon teilweise für deutsche Unternehmen, die in den jeweiligen Ländern geschäftstätig sind. Dazu kommen Gerichtsverfahren wie der gegen den deutschen Textildiscounter KiK wegen des Brands beim Zulieferer Ali Enterprises in Pakistan, bei dem 2012 mehr als 250 Arbeiterinnen und Arbeiter ums Leben kamen. Die Klage wurde vom Landgericht Dortmund im Januar 2019 zwar wegen Verjährung abgewiesen, sie hat aber gezeigt, dass die Vorgänge entlang der Lieferketten von deutschen Unternehmen verstärkt in den Blick geraten und sie damit rechnen müssen, für Menschenrechtsverletzungen zur Verantwortung gezogen zu werden.

Die Forderung nach verbindlicher, menschenrechtlicher Sorgfalt wird also immer stärker. Alle Unternehmen und Institutionen, die Personen durch ihre Tätigkeit menschenrechtlichen Risiken aussetzen, sind aufgefordert, ihrer (Mit-)Verantwortung gerecht zu werden und entsprechend Maßnahmen der Prävention, Intervention und Wiedergutmachung zu institutionalisieren. Brot für die Welt wird sich weiterhin für ein Gesetz einsetzen, das diesen Teil der Sorgfalt dem Ermessen Einzelner entzieht und den Schutz von Menschenrechten in globalen Lieferketten stattdessen allgemein und verbindlich regelt.

2 Menschenrechtliche Sorgfaltspflichten von Nichtregierungsorganisationen im Wandel

Brot für die Welt hat als Entwicklungswerk der evangelischen Kirchen in Deutschland den Auftrag, ausgegrenzte und benachteiligte Menschen in den Mittelpunkt seines Handelns zu stellen. Entwicklung bedeutet in diesem Kontext einen Prozess. Ziel dieses Prozesses ist, dass Personen weltweit ihre Menschenrechte einfordern, ausüben und verwirklichen können. Die begriffliche Trennung zwischen Entwicklung und Menschenrechten verweist darauf, dass beide sich sehr wohl bedingen *können*, aber eben nicht unbedingt *müssen*. Vergangene Menschenrechtsverletzungen im Kontext staatlicher bi- wie multilateraler Entwicklungsprojekte, darunter Zwangsumsiedlungen, Misshandlungen oder Beeinträchtigungen der Gesundheit durch Umweltverschmutzung, bezeugen auf tragische Weise die Notwendigkeit eines expliziten Menschenrechtsansatzes, der den Betroffenen von EZ-Maßnahmen eine Stimme verleiht. Doch während menschenrechtliche Sorgfalt zunächst von Staaten und multilateralen Entwicklungsbanken, UN-Blauhelmschutztruppen und Unternehmen eingefordert wurde (und wird) (Heupel und Zürn 2017), sind in den letzten Jahren verstärkt auch NRO der EZ und humanitären Hilfe (HH) diesbezüglich in den Fokus der Öffentlichkeit geraten.

Die #MeToo-Debatte setzte ab Oktober 2017 bedeutende Impulse zur Anprangerung sexualisierter Gewalt weltweit, indem Frauen offen von ihren Erfahrungen berichteten und einforderten, selbst über ihre Körper bestimmen zu können (Süddeutsche Zeitung 2018). #MeToo ist es gelungen, Feministinnen weltweit und über Differenzen in anderen Bereichen (wie soziale Schicht oder Hautfarbe) hinweg zu vereinen, Erfahrungen von Scham und Furcht auszutauschen, Übergriffe anzuprangern und die Öffentlichkeit – insbesondere in den USA und Europa – auf die Omnipräsenz sexualisierter Gewalt gegen Frauen aufmerksam zu machen (Hark und Villa 2017; Lenz 2018). In diesem Zusammenhang kamen – ein halbes Jahr nach Entstehen des #MeToo-Hashtags – auch verschiedene Fälle ans Licht, in denen Mitarbeitende von NRO ihre Machtposition in Kontexten der EZ und der HH ausnutzten (DIE ZEIT 2018a, b). Das Bekanntwerden dieser Vorfälle war mit der schmerzhaften wie trivialen Einsicht verbunden, dass auch jene Organisationen, die sich über Jahrzehnte erfolgreich für Menschenrechte einsetzten, nicht frei von grob unethischem Verhalten sind. Auch Menschenrechtsverletzungen von lokalen Partnerorganisationen können unmittelbar auf ihre internationalen Unterstützerorganisationen zurückfallen. Vorfälle dieser Art können für NRO schnell existenzbedrohend sein. Denn viel stärker als Entwicklungsbanken oder gar Unternehmen hängen sie von ihrer eigenen Glaubwürdigkeit ab, um Unterstützung akquirieren und Gehör bei Entscheidungsträgern und -trägerinnen finden zu können.

So richten NRO, die häufig Advocacy für menschenrechtliche Sorgfalt bei Entwicklungsbanken, Militärs und Unternehmen betreiben, ihren Blick auch nach innen. Dabei herrscht ein breiter Konsens unter zentralen Akteuren, dass dieser Prozess positiv zu bewerten ist und den Organisationen dabei helfen wird, stärker im Einklang mit eigenen Werten zu handeln. Doch wie weit reichen hier die Sorgfaltspflichten genau und wie verhalten sie sich zu einem Partneransatz, für den neben gemeinsamen Werten und Zielen sowie einem offenen Partnerdialog auch die Achtung der *Partnerautonomie* zentral ist?

2.1 Das Partnerschaftsverständnis von Brot für die Welt im Licht menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht

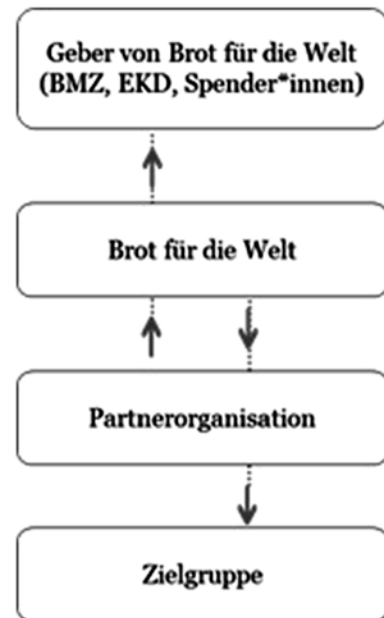
Brot für die Welt implementiert Projekte nur in Ausnahmefällen selbst. Brot für die Welt ist daher – seit seiner Gründung – auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Kirchen und zivilgesellschaftlichen Organisationen angewiesen, um seine Ziele zu erreichen. Entsprechend heißt es in dem Partnerschaftsverständnis von Brot für die Welt, dass Partner sich gegenseitig und ohne Ansehen von Macht oder Größe der Organisation anerkennen. Gleichzeitig ist die Beziehung zwischen Brot für die Welt und seinen Partnerorganisationen eingebettet in ein internationales System, das Machtasymmetrien zwischen Ländern wie gesellschaftlichen Klassen hervorbringt und perpetuiert. Unter diesen Vorzeichen ist auch der Grad der (insbesondere wirtschaftlichen) Abhängigkeit zwischen dem finanzierenden Partner Brot für die Welt und dem

Projektpartner unterschiedlich stark ausgeprägt. Dennoch oder gerade wegen dieser strukturell angelegten Machtasymmetrie ist Brot für die Welt vor dem Hintergrund seines Partnerschaftsverständnisses darum bemüht, dem Ideal einer gleichberechtigten Partnerschaft so nah wie möglich zu kommen¹. Zentraler Pfeiler des Partnerschaftsverständnisses sind *gemeinsame Werte und Ziele*. Dazu gehört ein entschlossenes Bekenntnis zu den Menschenrechten. Brot für die Welt und Partnerorganisationen sind sich entsprechend einig in ihrer Verpflichtung auf die Menschenrechte von Mitarbeitenden und Zielgruppen. Ein weiterer Wert, der das Partnerschaftsverständnis von Brot für die Welt anleitet, ist jener der *Partnerautonomie*. Partnerautonomie besagt, dass die Partner von Brot für die Welt eigenverantwortlich handeln, ihre Projektarbeit selbstständig gestalten und durch ihre Expertise im jeweiligen Kontext am besten wissen, was sie vor Ort brauchen und wie sie vorgehen sollten. Sollte es entgegen der beidseitigen Selbstverpflichtung zur Wahrung und Verwirklichung der Menschenrechte doch einmal zu einem Verstoß kommen, können sich genau an dieser Stelle schwierige Fragen für Entwicklungsorganisationen stellen – so auch für Brot für die Welt. Denn wie verhält sich der Wert der Partnerautonomie zu den menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten von Brot für die Welt gegenüber den Begünstigten der Projekte?

Brot für die Welt ist wie andere Entwicklungsorganisationen der Überzeugung, dass die lokalen Partnerorganisationen die primäre Verantwortung für den angemessenen und menschenrechtskonformen Umgang mit den Projektzielgruppen tragen. Das entlässt Brot für die Welt jedoch natürlich nicht gänzlich aus der Verantwortung. Denn Brot für die Welt ermöglicht durch seine finanzielle wie personelle Unterstützung die Umsetzung von Entwicklungsvorhaben und trägt dadurch – im Rahmen seines Einflussbereichs – eine Mitverantwortung an den intendierten wie nichtintendierten menschenrechtlichen Auswirkungen dieser Vorhaben. Zur Veranschaulichung hilft das Bild der Verantwortungskette (Abb. 1). Am Anfang der Kette stehen die Unterstützer und Unterstützerinnen von Brot für die Welt, darunter v. a. die Spenderinnen und Spender, die evangelischen Kirchen in Deutschland und das Bundesministerium für Entwicklung und wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ). Am anderen Ende der Kette stehen jene Personen, deren Wohl und Selbstermächtigung gefördert werden sollen – die Zielgruppen. Dazwischen befinden sich Brot für die Welt und seine Partnerorganisationen, die sowohl gegenüber ihren jeweiligen Gebern wie auch gegenüber ihren Zielgruppen Rechenschaft ablegen müssen. Ersteres wird im englischen treffend als „upward accountability“ (Abb. 1, Pfeil nach oben), letzteres als „downward accountability“ (Abb. 1, Pfeil nach unten) bezeichnet. Zu den direkten kommen *indirekte* Rechenschaftspflichten, so etwa jene von Brot für die Welt gegenüber den Zielgruppen (Abb. 1, gepunktete Linie).

¹Hier liegt ein weiterer wichtiger Unterschied zu Unternehmen: Hierarchisch strukturierte Unternehmen sind es i. d. R. gewohnt, sehr detaillierte Verhaltensvorgaben entlang ihrer Lieferketten zu machen (sonst würde ein komplexes technisches Produkt nicht zustande kommen).

Abb. 1 Die
Verantwortungskette. (Quelle:
Eigene Darstellung)



Problematisch an dieser Konstruktion ist, dass die Zielgruppen, die letztlich von den Projektmaßnahmen betroffen sind, keine effektive Kontrolle über die Akteure höherer Ebenen ausüben können. Aufgrund der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Akteuren (etwa zwischen Partnerorganisationen und ihren [Geld-]Gebern), ist die „upward accountability“ im Zweifelsfall handlungsleitend (Glokal e. V. 2017). Brot für die Welt begegnet diesem Problem, indem es die „downward accountability“ von Partnern gegenüber Zielgruppen *zum Bestandteil der* „upward accountability“ macht: Partner können nur gefördert werden, wenn sie sich gegenüber ihren Zielgruppen darauf verpflichten, Diskriminierung, sexuelle Belästigung und Missbrauch, eine Gefährdung des Kindeswohls sowie Korruption zu verbieten. Brot für die Welt arbeitet gegenwärtig daran, diese Verpflichtung der Partner gegenüber den Zielgruppen in die Kooperationsvereinbarungen zu integrieren. Ein weiteres Element wird die Selbstverpflichtung der Partnerorganisationen zur Einrichtung eines Beschwerdemechanismus sein. Wichtig ist, dass ein solches Verfahren u. a. den Zielgruppen zugänglich ist und ihnen so ermöglicht, Regelverstöße anzuzeigen (Abschn. 2.2).

Grundsätzlich achtet Brot für die Welt im Partnerdialog die Selbstverantwortung der Partnerorganisationen. Besonders darauf gründen sich guter Ruf und Vertrauen als transparenter und verlässlicher Geber, der die Expertise von Partnern im jeweiligen Kontext zur Maxime eigener Förderarbeit erhebt und somit einen Rahmen absteckt, in dem Partner autonom arbeiten können. Das Spannungsverhältnis zwischen Partnerautonomie einerseits und menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten gegenüber Zielgruppen andererseits wird somit dahingehend aufgelöst, dass beide Normen sich gegenseitig begrenzen

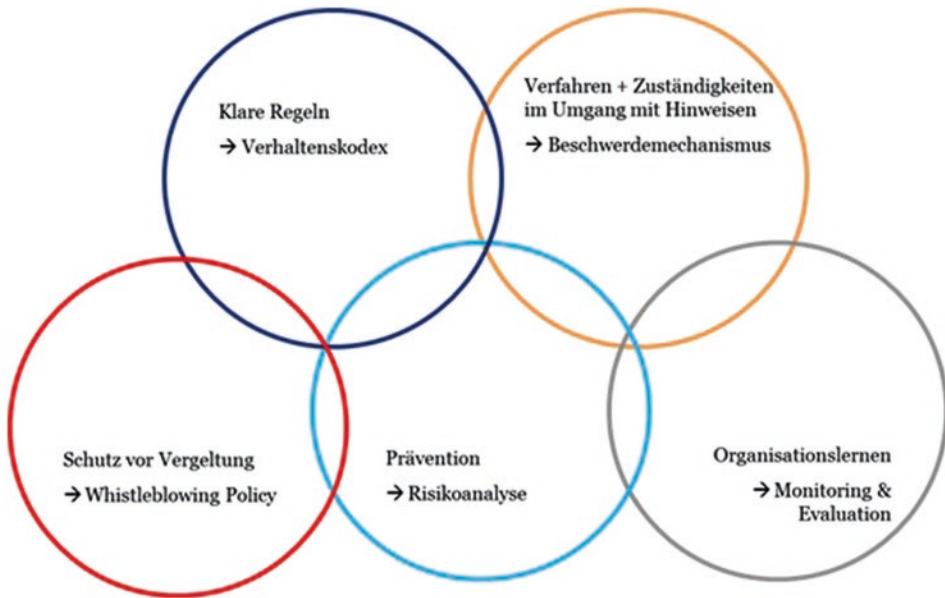


Abb. 2 Komponenten menschenrechtlicher Sorgfalt. (Quelle: Eigene Darstellung)

und ihr Anwendungsbereich präzisiert wird: Die Selbstbestimmung der Partnerorganisationen von Brot für die Welt findet ihre Grenze dort, wo Selbstbestimmung und Menschenrechte der Zielgruppen beginnen².

2.2 Menschenrechtliche Sorgfalt in der Praxis

Grundsätzlich kann man in einem umfassenden System menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten zwischen Maßnahmen der Prävention, Intervention und des Lernens (Evaluation) unterscheiden. Dabei sind die Grenzen teilweise fließend. Beispiel Verhaltenskodex: NRO in der EZ und HH erkennen zunehmend die Bedeutung eines gelebten Regelwerks, das über Korruptionsbekämpfung hinausgeht und Kinderschutz, ein Diskriminierungsverbot sowie Schutz vor sexueller Belästigung und Missbrauch einschließt. Idealerweise erfüllt ein solcher Verhaltenskodex primär eine kulturbildende, präventive Funktion. Gleichzeitig liefert ein verbindlicher Verhaltenskodex die Grundlage für arbeits- oder gar strafrechtliche Schritte bei Fehlverhalten. Zudem löst ein Hinweis auf Verstoß gegen den Verhaltenskodex i. d. R. den Beschwerdemechanismus aus. Verhaltenskodex und Beschwerdemechanismus sind, ebenso wie ein Verfahren zur

²Im Verfassungsrecht ist die Auflösung gleichrangiger Verfassungsnormen als Prinzip der praktischen Konkordanz bekannt (Morlok und Michael 2018).

Ermittlung menschenrechtlicher Risiken (Risikoanalyse), eine Whistleblowing Policy und das Organisationslernen, ineinandergreifende Komponenten eines integrierten Compliance-Systems, das den menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten einer Organisation gerecht wird.

Wir konzentrieren uns im Folgenden auf den Beschwerdemechanismus, also ein institutionalisiertes Verfahren im Umgang mit Hinweisen auf grob unethisches Verhalten (z. B. Verstöße gegen den Verhaltenskodex oder das Gesetz). Denn während die anderen vier Komponenten weitgehend durch formale, zentral gesteuerte, operative oder Policy-Reformen etabliert werden können, hängt die Effektivität eines Beschwerdemechanismus stark davon ab, wie gut die Aneignung der zugrunde liegenden Standards und Verfahren durch lokale Akteure vor Ort gelingt.

Der Beschwerdemechanismus von Brot für die Welt ist in erster Linie für Mitarbeitende im Hauptsitz und den Außenstrukturen konzipiert. Auf einer weiteren Ebene geht es darum, Mitarbeitenden von Partnerorganisationen Zugang zu verschaffen. Zwar stehen die Kanäle des Beschwerdemechanismus von Brot für die Welt (z. B. ein Online-Formular oder eine Hotline) prinzipiell auch Zielgruppen offen. Doch sind es die Partnerorganisationen, die vor Ort direkt mit den Zielgruppen arbeiten. Sie tragen ihrer Position entsprechend die primäre Verantwortung zur Einrichtung eines inklusiven, d. h. für Zielgruppen zugänglichen Beschwerdemechanismus.

Die Abb. 2 veranschaulicht die abgestufte Verantwortlichkeit gegenüber unterschiedlichen Akteuren aus Sicht von Brot für die Welt:

Die Abb. 3 macht deutlich, dass Partnerorganisationen die primäre Verantwortung zur Institutionalisierung eines Beschwerdemechanismus auf lokaler Ebene tragen – eine wichtige Aufgabe, denn der effektive Zugang von Zielgruppen zu einem Beschwerdemechanismus ist integraler Bestandteil eines partizipativen, rechtbasierten Entwicklungsansatzes. Im Verhältnis zwischen Partnerorganisationen und Zielgruppen besteht die Verantwortung von Brot für die Welt zum einen darin, für die Einrichtung eines Beschwerdemechanismus entlang gewisser Standards beim Partner Sorge zu tragen (z. B. über die Verankerung im Kooperationsvertrag)³. Zum anderen hat Brot für die Welt den Anspruch, Partnern auch in diesem Bereich fachliche Beratung anzubieten. Um diese Beratung gewährleisten zu können, steht Brot für die Welt in engem Austausch mit anderen Organisationen und Experten und Expertinnen⁴.

³Die Diakonie Katastrophenhilfe (DKH), die Schwesterorganisation von Brot für die Welt, bekennt sich zu den Core Humanitarian Standards. Standard Nr.5 schreibt einen effektiven Zugang für Zielgruppen zum BM vor (CHS Alliance 2014).

⁴Zum Beispiel greift Brot für die Welt auch auf die Expertise ausgewählter Partnern zurück, die für den Bereich menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten von NRO eine Vorreiterrolle einnehmen.

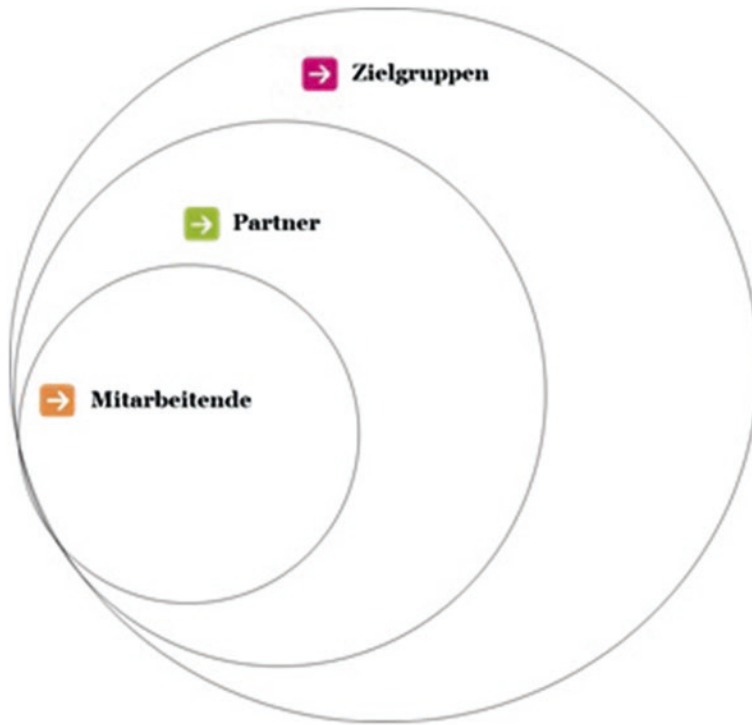


Abb. 3 Abgestufte Verantwortlichkeiten. (Quelle: Eigene Darstellung)

Im folgenden Abschnitt fokussieren wir auf die Interaktion zwischen Partnerorganisationen und Zielgruppen bei der Etablierung eines Beschwerdemechanismus im Projektkontext. Insbesondere geht es uns darum, die zentrale Rolle der Aneignung zu betonen. Denn die Erfahrungen anderer Organisationen legen nahe, wie eng Aneignung, Zugang und Effektivität eines Beschwerdemechanismus im lokalen Kontext zusammenhängen.

2.3 Der Beschwerdemechanismus für Zielgruppen: Effektivität durch Aneignung

Zentrale Überlegung dieses Abschnitts ist, dass ein Beschwerdemechanismus auf lokaler Ebene nur dann in Anspruch genommen wird, wenn das Verfahren sowie die zugrunde liegenden Standards von den Zielgruppen angeeignet und somit als legitim anerkannt werden. Der idealtypische Beschwerdemechanismus umfasst vier Schritte:

1. Zugang: Ein Hinweis wird über einen Kanal gemeldet
2. Kategorisierung: Der Hinweis wird von der Organisation bewertet – ist er schwerwiegend oder kann er niedrigschwellig bearbeitet werden?
3. Ermittlung: Eine Untersuchung wird durchgeführt (bzw. in Auftrag gegeben)
4. Maßnahmen (z. B. Abmahnung, Wiedergutmachung, Mediation oder Team-Building, Evaluation des Verfahrens etc.) auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse

Während jeder Schritt seine Tücken birgt, wird zu Recht immer wieder auf die Bedeutung bzw. die Herausforderung *Zugang* (Schritt 1) hingewiesen. Aus den Erfahrungen der Beschwerdemechanismen multilateraler Entwicklungsbanken wissen wir, dass ein noch so gut ausgearbeiteter Mechanismus amorph bleibt, wenn der Zugang den Zielgruppen versperrt ist (Kirsten und van Huijstee 2016). Für unzureichenden Zugang kann es unterschiedliche Gründe geben. Ein wichtiger Grund ist die Angst vor Vergeltung (EU Commission 2018)⁵. Eine aussagekräftige Whistleblowing Policy⁶ sowie eine von Transparenz und Respekt geprägte Organisationskultur können hier Abhilfe leisten. Eine weitere Zugangshürde wird darin gesehen, dass Kanäle entweder nicht bekannt oder zu voraussetzungsfull sind. Es hat sich daher zur Best-Practice herauskristallisiert, mehrere Zugangskanäle einzurichten, darunter etwa eine Beschwerdebbox, eine E-Mail-Adresse und ein Online-Formular, und diese gut zu kommunizieren (Ammerschuber und Schenk 2017). Grundsätzlich ist richtig, dass unterschiedliche Zugangsmöglichkeiten auch die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass unterschiedliche Gruppen einen für sie passenden Kanal finden. Doch selbst große Organisationen, die dies berücksichtigen, berichten, dass sie verhältnismäßig wenige Hinweise erreichen. Ein Blick in die sozialwissenschaftliche Normenforschung sowie die Auseinandersetzung mit gut funktionierenden Mechanismen legen nahe, dass sich hinter *Zugang* weit mehr verbirgt als eine technische Maßnahme (WWF 2019). Vielmehr geht es hier um die Legitimität der Regeln sowie des Beschwerdeverfahrens in den Augen der Partnerorganisationen und Zielgruppen. Werden die Regeln des Verhaltenskodex anerkannt? Selbst wenn sie anerkannt werden, darf über Verstöße offen gesprochen werden? Nach welchem Verfahren werden Konflikte bisher beigelegt? Diese Fragen sind zentral für einen Beschwerdemechanismus, werden bislang jedoch zu wenig bedacht. Es lohnt sich also eine differenzierte Betrachtung. Hilfreich ist hierfür zunächst die Unterscheidung zwischen zwei Legitimitätsbegriffen: *normative* und *empirische* Legitimität. Normative Legitimität bezieht sich nach Jürgen Habermas auf „die Anerkennungswürdigkeit einer

⁵Laut Eurobarometer meldeten 81 % der Befragten ihnen bekannte Hinweise auf Korruption nicht. Die Angst vor Vergeltung, Gerichtsverfahren, Arbeitsplatz- und Reputationsverlusten war der am häufigsten genannte Grund (European Commission 2017).

⁶Die EU-Richtlinie zum Schutz von Whistleblowern ist auch für NRO eine gute Gelegenheit, hier nachzubessern.

politischen Ordnung“ (Habermas 1976, S. 39) im Licht allgemein teilbarer moralischer Kriterien. Empirische Legitimität bezeichnet hingegen die (empirisch) messbare Anerkennung einer politischen Ordnung, somit den „Legitimitätsglauben“ (Weber 1964, S. 157). Ersteres beinhaltet ein normatives Urteil, dass eine Ordnung moralisch gerechtfertigt *ist*, letzteres beschreibt eine empirische Beobachtung, dass eine Ordnung für gerechtfertigt *gehalten wird*. Auch wenn der Legitimitätsbegriff für gewöhnlich auf politische Ordnungen (oder Teile davon) angewandt wird, kann man eine ähnliche Unterscheidung im Hinblick auf den Beschwerdemechanismus treffen. Auch hier kommt es auf die *empirische* Legitimität der Verfahren und Standards in den Augen der Zielgruppen an, damit der Beschwerdemechanismus in Anspruch genommen wird.

Auf der Ebene der Standards können ausgewählte Menschenrechte im Projektland nicht allgemein anerkannt oder nicht gesetzlich verankert sein (z. B. das Verbot, Personen aufgrund ihrer sexuellen Orientierung zu diskriminieren). Brot für die Welt wählt seine Partnerorganisationen daher so aus, dass die Zusammenarbeit auf einem gemeinsamen normativen Fundament fußt. Das Diskriminierungsverbot gehört zu diesem Fundament, ebenso wie das Bekenntnis zum Kinderschutz, zum Schutz vor sexueller Belästigung und Missbrauch sowie ein striktes Verbot von Korruption und Vetterwirtschaft. Partner sensibilisieren ihrerseits die Zielgruppen für ihre Rechte im Projektkontext (z. B. das Recht, nicht diskriminiert zu werden); manche von Brot für die Welt geförderten Projekte zielen gerade darauf ab, Veränderungen im normativen Gefüge vor Ort anzustoßen⁷.

Doch selbst wenn die Standards bekannt und in ihren Grundzügen anerkannt werden, kann das *Beschwerdeverfahren* im lokalen Kontext nicht angemessen sein. In einer humanitären Notsituation, in der eine besondere Abhängigkeit von Hilfeleistungen besteht, könnte eine von Fehlverhalten wie sexueller Belästigung betroffene Person nicht nur Scham und Angst vor gesellschaftlicher Stigmatisierung haben, sondern zusätzlich die Sorge, bei Meldung des Vorfalls auf zukünftige Unterstützung verzichten zu müssen. Die Kombination aus enormen sozialen wie wirtschaftlichen Risiken stellen veritable Hürden für Betroffene dar, den Vorfall zu melden. Etliche Kanäle zur Meldung von Hinweisen wie die Beschwerdebox oder eine Telefonhotline greifen zu kurz, wenn Fehlverhalten nicht als solches erkannt bzw. gleich verdrängt wird oder das Risiko besteht, beim Einwerfen der Beschwerde oder während des Anrufs erkannt zu werden.

Für die Überwindung der Zugangshürden kann es keine einheitliche Lösung geben. So kann für einen gegebenen Projektkontext sinnvoll sein, einen regelmäßigen Austausch aller Frauen zu allgemeinen Themen zu organisieren, bei dem im Lauf der Zeit auch über sensible Themen gesprochen werden kann. In einem anderen Kontext ist möglicherweise

⁷Die Frage nach der Aneignung von Menschenrechtsstandards ist so relevant wie komplex und geht über diesen Abschnitt hinaus. Wir konzentrieren uns daher auf die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Aneignung des Beschwerdeverfahrens. Zur weiterführenden Lektüre sei empfohlen: An-Na'im, A. (Hrsg.) 1992. *Human Rights in Cross-Cultural Perspectives - A Quest for Consensus*, University of Pennsylvania Press, Pennsylvania.

gerade die Präsenz älterer Frauen eine Hürde, wenn diese eine tradierte Rolle als Hüterinnen von Sitte und Tugend übernehmen. An dieser kurzen Gegenüberstellung wird bereits deutlich, dass Zielgruppen nur dann effektiven Zugang zum Beschwerdemechanismus einer Organisation haben, wenn dieser als legitim, sprich als im Einklang mit der vorherrschenden normativen (religiösen, traditionellen und kulturellen) Ordnung anerkannt wird. Dies wiederum kann nur gelingen, wenn Zielgruppen an der Ausarbeitung der Zugangskanäle beteiligt werden. Aneignung meint hier einen Prozess, in dem Mitglieder der Zielgruppe die Verfahren des Beschwerdemechanismus von Partnerorganisationen und Brot für die Welt aufgreifen, darin eine Chance erkennen und sie sich kreativ im Einklang mit lokal geltenden Normen zu eigen machen (Acharya 2004). Nicht die technische Implementierung eines Beschwerdemechanismus vor Ort durch externe, sondern die kreative (Um-) Gestaltung der Verfahren durch Aneignungssubjekte der Zielgruppen ist gefragt. Geeignete Aneignungssubjekte können lokale Autoritäten (z. B. religiöse Autoritäten, „local chiefs“, Dorfvorsteher etc.), aber auch engagierte Personen aus den Reihen der Zielgruppe sein. Partnerorganisationen von Brot für die Welt können hier zwar den Rahmen bereitstellen, in dem Zielgruppen sich beraten und organisieren können. Gelungene Aneignung hat jedoch erst dann stattgefunden, wenn das Beschwerdeverfahren transformiert und in lokale Kontexte eingebettet wurde. Gescheitert ist dieser Prozess der Aneignung hingegen, wenn Verfahren unreflektiert, ohne Erörterung oder Transformation – eher passiv – übernommen werden: Der Beschwerdemechanismus läuft Gefahr, vor Ort als fremd und oktroyiert, von außen kommend wahrgenommen zu werden⁸. Der Zugang bleibt dann höchstwahrscheinlich versperrt, der nachgelagerte Mechanismus kommt nicht in Gang und dadurch kommen Zielgruppen nicht zu ihrem Recht.

3 Fazit

Noch immer sind deutsche Unternehmen über ihre Wertschöpfungsketten an Menschenrechtsverletzungen im Ausland beteiligt. Die freiwilligen CSR-Maßnahmen, über die seit den 2000er-Jahren in Deutschland und der EU verstärkt diskutiert wird, haben bislang nicht dazu geführt, das Problem effektiv in den Griff zu bekommen. Die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der Vereinten Nationen legen fest, dass neben den primär verpflichteten Staaten auch Unternehmen eine Verantwortung zum Schutz der Menschenrechte haben und menschenrechtliche Sorgfaltspflichten einhalten sollen. Als Pflichten sind sie von jenem Bereich der Unternehmensverantwortung zu unterscheiden, der als CSR dem Ermessen der Unternehmen überlassen ist. Brot für die Welt setzt sich in seiner politischen Arbeit entsprechend für verbindliche nationale, europäische und internationale Vorgaben für Unternehmen ein und wähnt sich dabei an der Seite eines

⁸Gleiches lässt sich über die Aneignung von Normen und Standards sagen, doch ist der Fokus hier auf den Verfahren des Beschwerdemechanismus.

breiten Bündnisses: Immer mehr EU-Staaten verabschieden entsprechende Gesetze und immer mehr kritische Konsumenten und Konsumentinnen, Aktionäre und Aktionärinnen, aber auch Unternehmen selbst verlangen ein Ende der Freiwilligkeit. Denn einerseits darf es beim Menschenrechtsschutz keine Ausnahmen geben, andererseits gelingt es nur so, jene Unternehmen, die ihre Pflichten wahrnehmen, nicht mit einem Wettbewerbsnachteil zu bestrafen.

Neben einem Verfahren zur Ermittlung potenzieller Auswirkungen auf die Menschenrechte und einem Verhaltenskodex ist ein effektiver Beschwerdemechanismus integraler Bestandteil menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten. Die Verankerung dieser Kernelemente in der Alltagspraxis ist – trotz Verpflichtung auf das Gemeinwohl sowie deutlich geringeren menschenrechtlichen Risiken der eigenen Tätigkeit – zu Recht auch zunehmend eine Anforderung an NRO wie Brot für die Welt und seine Partnerorganisationen. Risikoanalysen und Policies können im Hauptsitz von Geber-NRO konzipiert und verabschiedet werden. Doch die Effektivität eines menschenrechtlichen Beschwerdemechanismus hängt zentral davon ab, ob Partnerorganisationen Legitimität für die dem Beschwerdemechanismus zugrunde liegenden Standards und Verfahren in den Augen der Zielgruppen generieren können. Um diese Voraussetzung zu schaffen, müssen sie Zielgruppen bei der Ausarbeitung der Verfahren beteiligen und so Aneignung ermöglichen. Dies braucht Raum für kreative Beteiligung sowie Verbündete – idealerweise lokale Autoritäten –, die sich dem Gemeinwohl verpflichtet fühlen, die Grundsätze des Verhaltenskodex teilen und die Aneignung konkreter Verfahren vorantreiben. Geber-NRO sollten sich dieser Herausforderung ihrer Partner bewusst sein und unterstützend passende Beratungsangebote entwickeln – ein langwieriger, aufwendiger Prozess, der jedoch mit der Selbstermächtigung der Zielgruppen einhergeht und ihnen effektiven Zugang zur Einforderung ihrer Rechte ermöglicht.

Das Bemühen um Kongruenz von externer Advocacy-Arbeit und interner Reform ermöglicht Brot für die Welt einen fruchtbaren Austausch, den es auch mit anderen Organisationen weiterführen will. Der vorliegende Beitrag ist ein Anstoß dazu.

Literatur

- Acharya A (2004) How ideas spread: whose norms matter? norm localization and institutional change in Asian regionalism. *Int Org* 58(2):239–275
- Ammerschuber L, Schenk E (2017) Complaint mechanisms for non-governmental organizations – a practioner's guide. Brot für Alle, Bern
- An-Na'im A (Hrsg) (1992) Human rights in cross-cultural perspectives – a quest for consensus. University of Pennsylvania Press, Pennsylvania
- BASF (2019) Chemie, die verbindet – für eine nachhaltige Zukunft. <https://www.basf.com/global/de/who-we-are/sustainability.html>
- BHRRC (2019) Liste von Unternehmen, die menschenrechtliche Sorgfaltspflichten befürworten. <https://www.business-humanrights.org/en/list-of-large-businesses-associations-that-support-human-rights-due-diligence-regulation>

- BMZ (2019) Deutsche Entwicklungspolitik: Wirtschaft und Menschenrechte. https://www.bmz.de/de/themen/allgemeine_menschenrechte/deutsche_entwicklungspolitik/wirtschaft/
- BMWi, Öffentliche Aufträge und Vergabe. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/oeffentliche-auftraege-und-vergabe.html>
- Brot für die Welt (2018) Edles Metall – Unwürdiger Abbau. https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Fachinformationen/Analyse/Analyse75-de-v10-Web.pdf
- CHS Alliance (2014) Core Humanitarian Standards. <https://corehumanitarianstandard.org/the-standard>. Zugriffen: 10. Mai 2019
- Deutsches Institut für Menschenrechte (2016) Stellungnahme: Zögerliche Umsetzung. https://dgvn.de/fileadmin/user_upload/menschenr_durchsetzen/bilder/News/Unternehmen_EU_Menschenrechte/Stellungnahme_Verabschiedung_NAP_Wirtschaft_und_Menschenrechte.pdf
- DGCN (2014) Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, ab S 15. https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Menschenrechte/Publikationen/leitprinzipien_fuer_wirtschaft_und_menschenrechte.pdf
- DIE ZEIT (2018a) Haiti entzieht Oxfam nach Skandal die Akkreditierung. <https://www.zeit.de/politik/ausland/2018-02/hilfsorganisation-haiti-vorwurfe-oxfam-suspendierung>. Zugriffen: 14. Juni 2019
- DIE ZEIT (2018b) Skandal um Missbrauch in Hilfsorganisationen. <https://www.zeit.de/news/2018-02/15/skandal-um-missbrauch-in-hilfsorganisationen-weitet-sich-aus-180215-99-92156>. Zugriffen: 10. Juni 2019
- European Commission (2017) Special eurobarometer 470 – corruption, Report, October 2017, European Commission, Brussels
- European Commission (2018) Häufig gestellte Fragen: Schutz von Hinweisgebern, EU Commission. http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-18-3442_de.htm. Zugriffen: 20. Juni 2019
- Forum Fairer Handel (2018) Verbraucherbefragung. <http://www.forum-fairer-handel.de/fairer-handel/verbraucherbefragung/>
- Friess S (2019) Das Fukushima der Bergbauindustrie, in Brot für die Welt/Misereor, Weltsichten-Dossier Wirtschaft und Menschenrechte. https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Fachinformationen/Sonstiges/Dossier_Weltsichten_Wirtschaft_und_Menschenrechte.pdf
- Genovese K, van Huijstee M (2016) Glass half full? the state of accountability in development finance. SOMO, Amsterdam, S 48–50
- General Comment Nr. 24 (2017) Staatenpflichten nach dem ICESCR im Kontext wirtschaftlicher Aktivitäten, Zusammenfassung in deutscher Sprache. https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Information/Information_16_Staatenpflichten_UN-Sozialpakt_im_Kontext_unternehmerischen_Handelns.pdf
- Glokal e.V. (2017) Das Märchen von der Augenhöhe. Macht und Solidarität in Nord-Süd-Partnerschaften, glokal e. V., Berlin
- Grosz M (2017) Menschenrechte als Vehikel für eine ökologische Unternehmensverantwortung, AJP/PJA 8/2017
- Habermas J (1976) Legitimationsprobleme im modernen Staat. In: Kielmansegg PG (Hrsg) Legitimationsprobleme politischer Systeme. VS Verlag, Wiesbaden
- Hark S, Villa P (2017) Unterscheiden und herrschen. Ein Essay zu den ambivalenten Verflechtungen von Rassismus, Sexismus und Feminismus in der Gegenwart transcript, Bielefeld
- Heupel M, Zürn M (Hrsg) (2017) Protecting the individual from international authority: human rights in international organizations. Cambridge University Press, Cambridge
- Human Rights Council (2011) Resolution 17/4. <https://www.business-humanrights.org/sites/default/files/media/documents/un-human-rights-council-resolution-re-human-rights-transnational-corps-eng-6-jul-2011.pdf>
- Lenz I (2018) Von der Sorgearbeit bis #MeToo: Aktuelle feministische Themen und Debatten in Deutschland, APuZ 17/2018, bpb, Bonn

- Morlok M, Michael L (2018) Staatsorganisationsrecht. Nomos, Baden-Baden
- OHCHR (2019) Übersicht Nationale Aktionspläne. <https://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/NationalActionPlans.aspx>
- Philipp K (2018) DGVN, Unternehmen und Menschenrechte – zögerliche Umsetzung der UN-Leitprinzipien. <https://dgvn.de/meldung/unternehmen-und-menschenrechte-zoegerliche-umsetzung-der-un-leitprinzipien/>
- Süddeutsche Zeitung (2018) Wie die Welt über #MeToo diskutiert. <https://www.sueddeutsche.de/leben/sexuelle-gewalt-wie-die-welt-ueber-metoo-diskutiert-1.3824515>. Zugriffen: 17. Juni 2019
- Weber M (1964) Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der Verstehenden Soziologie, [1922]. Kiepenheuer & Witsch, Köln
- WG on Responsible Business Conduct (2019) Shadow action plan on business and human rights. <https://responsiblebusinessconduct.eu/wp/2019/03/19/shadow-eu-action-plan-on-business-and-human-rights/>
- WWF International (2019) Human rights: WWF Germany publishes independent assessment and outlines package of measures. <https://www.wwf.de/themen-projekte/menschen-und-naturschutz/loening-bericht/assessment-of-human-rights-due-diligence-processes-for-wwf-germany/>. Zugriffen: 15 Juni 2019



Maren Leifker arbeitet seit 2017 im Referat Menschenrechte und Frieden von Brot für die Welt. In ihrer Funktion als Referentin für Wirtschaft und Menschenrechte setzt sich die Juristin dafür ein, dass auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, die geeignet sind, Menschenrechtsverletzungen entlang von globalen Wertschöpfungsketten zu verhindern.

(Quelle Porträtfoto: Hermann Bredehorst/Brot für die Wel)



Leon Schettler arbeitet als Berater zu menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten von Nichtregierungsorganisationen in der Entwicklungszusammenarbeit und der humanitären Hilfe. Vor seiner Tätigkeit bei Brot für die Welt und der Diakonie Katastrophenhilfe war Leon Schettler wissenschaftlicher Mitarbeiter des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Sonderforschungsbereichs „Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit“. Dort schrieb er auch seine Doktorarbeit zur Verankerung von Menschenrechtsstandards bei multilateralen Entwicklungsbanken.

(Quelle Porträtfoto: Brot für die Welt)

Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit, Gerechtigkeit – Nachhaltigkeit in der Arbeiterwohlfahrt

Steffen Lembke

1 Arbeiterwohlfahrt und der Unternehmensbegriff

Die Arbeiterwohlfahrt (AWO) wurde am 13. Dezember 1919 gegründet. In den Notzeiten der 1920er-Jahre entstand durch ihr Wirken eine Vielzahl von sozialen Diensten und Einrichtungen: Nähstuben, Mittagstische, Werkstätten, Beratungsstellen. Viele sozialdemokratische Frauen und Männer wurden für einen sozialen Beruf ausgebildet. Ziel der AWO war es, soziale Not zu lindern, ihr vorzubeugen, Wohlfahrtsleistungen zu verbessern und moderne sozialpädagogische Methoden anzuwenden. Die diskriminierende öffentliche Armenpflege sollte schrittweise durch eine moderne Fürsorgegesetzgebung überwunden werden. Die Verbandsgründerin Marie Juchacz beschrieb die Ziele und das Selbstverständnis der AWO zu dieser Zeit wie folgt: „Wir wollen die Wohlfahrtspflege durchsetzen mit sozialistischem Geist und demokratischem Geist. Wir wollen dort kämpfen, wo man uns den Eingang verwehrt oder wo man unseren Einfluß wieder zurückdrängen will. [...] Die Arbeiterwohlfahrt sieht als schönstes Ziel ein Volk freier Menschen, das sein Leben selbstbewußt gestaltet, dessen Lebensbedingungen die Notwendigkeit der Fürsorge auf die unvermeidlichen Fälle von geistiger und körperlicher Hilflosigkeit beschränken [...]“ (Juchacz 1926, S. 1). Entsprechend trat die AWO neben der aktiven Arbeit bei Betroffenen vor Ort mit lauter Stimme, vertreten durch eindrucksvolle Frauen und Männer, politisch in Erscheinung. Die politischen Forderungen des Verbands richteten sich auf das Ziel, gesellschaftliche Veränderungen herbeizuführen, die den AWO-Grundwerten Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit nachkommen sollten. In der AWO gab es somit von der ersten Stunde an ein Selbstverständnis, das direkt auf eine von allen getragene, gesellschaftliche Verantwortung

S. Lembke (✉)

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V., Berlin, Deutschland

E-Mail: steffen.lembke@awo.org

abzielte. Betrachtet man diesen Hintergrund, und zerlegt man dann den Corporate-Social-Responsibility(CSR)-Begriff in seine einzelnen Bestandteile, so ist offenkundig, dass sich die AWO der „social responsibility“, also sozialen Verantwortung, zwangsläufig verbunden fühlen muss. Spannend ist jedoch die Frage, inwieweit der unternehmerische Aspekt („corporate“) für die AWO zum Tragen kommt und was er für Schlussfolgerungen mit sich bringt.

Im Jahr 1931 waren bereits 135.000 ehrenamtliche Helfer und Helferinnen der AWO in der Kindererholung und im Kinderschutz, in der Altenbetreuung und Jugendhilfe, in Notstandsküchen und Werkstätten für Behinderte und Erwerbslose sowie in Selbsthilfenähtuben tätig. Die AWO wurde zur Helferorganisation für alle bedürftigen Menschen, unabhängig von ihrer Herkunft und ihrer Konfession. Mit der Machtergreifung der Nationalsozialisten und der Zerschlagung der AWO fand diese bemerkenswerte Entwicklung jedoch zunächst ein jähes Ende, bevor 1949 mit dem Wiederaufbau des Verbands begonnen wurde. In den Jahrzehnten nach Kriegsende entwickelte sich der Dienstleistungsbereich der AWO in einem geradezu rasanten Tempo. Zusätzlich zu ihren Tätigkeitsbereichen der Nachkriegszeit nahm sie sich vielen weiteren Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit an, entwickelte hierfür professionelle Dienstleistungen und wurde zum Träger einer stetig wachsenden Zahl von Einrichtungen. Da eine solche Struktur naturgemäß nicht ausschließlich auf ehrenamtlicher Basis funktionieren kann, hatte dies zur Folge, dass der hauptamtliche Bereich den ehrenamtlichen in quantitativer Hinsicht überholte (Abb. 1).

Es entstand und etablierte sich somit innerhalb des Verbands eine Struktur, die – auch wenn es sich für die AWO sicherlich bis heute ungewohnt anfühlt – durchaus als

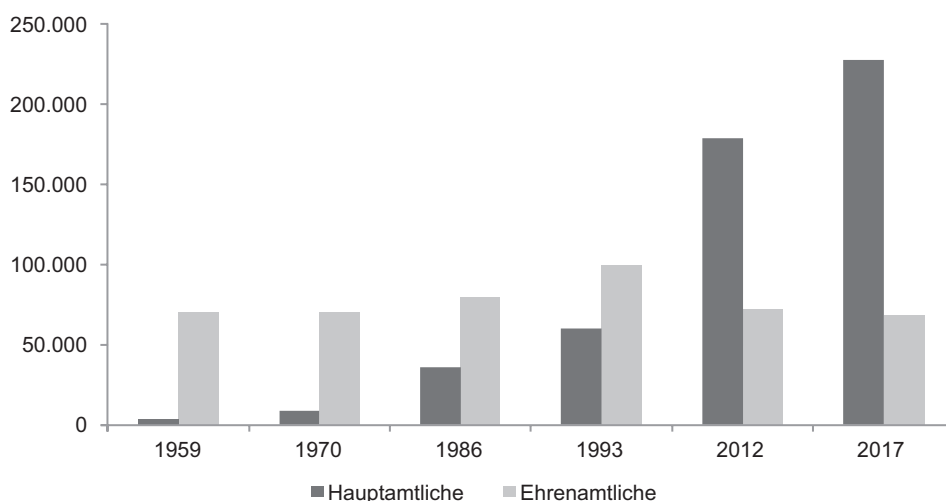


Abb. 1 Entwicklung der Zahl haupt- und ehrenamtlich Tätiger in der AWO. (Quelle: AWO 2019a, S. 19)

unternehmerisch bezeichnet werden kann. Die mittlerweile vielfältige Landschaft an z. T. aus der Vereinsstruktur ausgegliederten Tochtergesellschaften (z. B. gGmbH) unterstreichen dies.

Gleichzeitig bleibt das politische und wertgebundene Selbstverständnis Kern der Identität des Verbands und nimmt das unternehmerische Handeln in die Pflicht. Entsprechend heißt es in einem Grundsatzbeschluss von 2012: „Die unternehmerische Tätigkeit der AWO ist dem Leitbild, den sozialpolitischen Forderungen des Mitgliederverbandes, den Werten der Arbeiterwohlfahrt, den gesetzlichen und fachlichen Rahmenbedingungen sowie den zusätzlichen Qualitätsgrundsätzen der AWO verpflichtet“ (AWO Bundesverband 2012a, S. 2).

Vor diesem Hintergrund erscheint es durchaus naheliegend, dass sich die Arbeiterwohlfahrt mit dem Begriff der CSR auseinandersetzt.

2 Soziale Arbeit und soziale Verantwortung

Der CSR-Begriff stellt die Wahrnehmung sozial-gesellschaftlicher Verantwortung in das Verhältnis zum unternehmerischen Handeln und damit in den Mittelpunkt einer sehr grundlegenden Diskussion. Dabei existieren auf fachlicher, wie auch persönlicher Ebene sehr vielfältige Ansichten bzw. Einschätzungen hinsichtlich Umfang und Tragweite einer solchen Verantwortung, die bisweilen auch Konfliktfelder aufzeigen. So kann nicht abgestritten werden, dass die Handlungsbedingungen für die Umsetzung von CSR bisweilen konträr zu Interessen einer Gewinn- bzw. Profitmaximierung einer Organisation stehen können, insbesondere, wenn letztere Interessen kurzfristig orientiert sind. Um die Frage, ob und wie gewinnorientierte Unternehmen mit diesem möglichen Zielkonflikt umgehen müssen und inwiefern die Zielsetzungen gleichberechtigt zu bewerten sind, wird entsprechend viel und heftig gestritten.

Die Ausgangslage von gemeinnützigen Organisationen mit Blick auf die Umsetzung von CSR erscheint an dieser Stelle etwas günstiger. Auch sie unterliegen zwar einem bisweilen scharfen Kosten- und Effizienzdruck, sie sind jedoch in ihrer Ausrichtung eben nicht primär den Interessen von Anteilseignern (Shareholdern) verpflichtet, sondern zumeist einem Sachzweck und im Fall Sozialer Arbeit nicht selten unmittelbar dem Wohl der Leistungsempfänger und -empfängerinnen. Man kann somit sagen, dass dem möglichen Ziel einer Maximierung von Gewinn oder Wachstum bei gemeinnützigen Organisationen der Sozialen Arbeit eine Maximierung der Lebensqualität von einzelnen Personen gegenübersteht. Zur Untermauerung dieser These zwei Beispiele:

- Eine Person, die mit zunehmendem Lebensalter nicht mehr in der Lage ist, sich selber zu versorgen, erleidet durch diese Situation einen Verlust von Lebensqualität. Durch die Dienstleistungen einer stationären Pflegeeinrichtung wird die betroffene Person versorgt und betreut, wodurch das Niveau ihrer Lebensqualität stabilisiert bzw. im Idealfall gesteigert wird.

- Eine alleinerziehender Elternteil möchte seine bzw. ihre Karriere fortsetzen und hierfür frühzeitig wieder in den Beruf einsteigen. Über eine qualitativ hochwertige Kinderbetreuung wird er bzw. sie dazu in die Lage versetzt, arbeiten zu gehen und kann gleichzeitig sicher sein, dass die Entwicklung des Kindes auch weiterhin gefördert wird. Sowohl bei dem Kind, als auch bei dem Elternteil stellt sich gegenüber der Situation ohne Betreuung ein Mehrwert an Lebensqualität ein.

Diese bei Sozialen Einrichtungen und Diensten im Mittelpunkt stehenden Zielsetzungen sind nicht nur für die betroffenen Personen positiv, sondern aus gesamtgesellschaftlicher Sicht wünschenswert. Entsprechend übernehmen die Einrichtungen bzw. die in ihnen arbeitenden Menschen schon über die erbrachte Dienstleistung eine nennenswerte soziale und gesellschaftliche Verantwortung. CSR steckt also im Kern einer gemeinnützigen Sozialen Arbeit. Der oben genannte Zielkonflikt wird zumindest bis zu diesem Punkt vermieden.

Nun wäre es aber eine eher kurzsichtige Definition von CSR, wenn sich die daraus abgeleiteten Anforderungen ausschließlich auf das Endprodukt der eigenen Arbeit und dessen Wirkung beziehen. Im negativen Fall würde dies dazu führen, dass sich die Soziale Arbeit aufgrund ihrer gemeinnützigen und gesellschaftsdienlichen Arbeit von einer selbstkritischen Auseinandersetzung mit dem Paradigma der CSR freistellt.

Ebenso wie ein Konzern sich nicht allein über Sponsoring oder Wohltätigkeitsmaßnahmen „freikaufen“ können darf, kann ein sozialer Betrieb nicht allein durch seine Dienstleistung die mit einem anspruchsvollen CSR-Begriff verbundenen Anforderungen erfüllen. Das Leben sozial-gesellschaftlicher Verantwortung muss sich vielmehr auf das gesamte Wirken der Organisation beziehen. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass bei einer Missachtung dessen positive und gesellschaftsdienliche Effekte der eigenen Dienstleistung durch Fehlverhalten an anderer Stelle untergraben oder auch zunichte gemacht werden können. Folgendes Beispiel kann dies veranschaulichen:

Der Wandel der AWO von einem ehrenamtlichen Mitgliederverband zu einer wirtschaftlich durchaus bedeutsamen Organisation sowie Arbeitgeberin von hunderttausenden Beschäftigten brachte für den Verband zahlreiche neue Herausforderungen mit sich. Eine dieser Herausforderungen war der Umgang mit den verschiedenen Beschäftigungsformen, wie auch dem Konzept der Leih- und Zeitarbeit. Diese Problematik wurde in einem 2012 verabschiedeten Beschluss der AWO Bundeskonferenz folgendermaßen zusammengefasst:

„Seit den 90er Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für die Sozialwirtschaft negativ verändert. Die Einführung wettbewerblicher Strukturen, verstärkte Ökonomisierung durch die Einführung der Pflegeversicherung, Abkehr vom Selbstkostendeckungsprinzip, Leistungs- und Fallpauschalen, öffentliche Ausschreibungen, Tendenz zur Überregulierung, wachsende Zahl privater Anbieter sowie finanzielle Probleme der Kostenträger, haben die

Wohlfahrtsverbände immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt. Als Folge dieser Entwicklung und der dadurch wachsenden Konkurrenz um Angebote und Dienstleistungsaufträge haben die Sozialwirtschaft und auch Teile der AWO durch Kürzung der Personalkosten, einen steigenden Anteil an Teilzeitbeschäftigung, befristete Arbeitsverträge und den Einsatz von Leiharbeit reagiert. Daraus ergab sich teilweise eine Diskrepanz zwischen dem konkreten unternehmerischen Handeln und den Wertevorstellungen der AWO.“ (AWO Bundesverband 2012a, S. 2)

Der Kampf für Arbeitnehmer- und Arbeitnehmerinnenrechte, faire und gerechte Beschäftigung mit entsprechender sozialer Absicherung sowie auskömmliche Bezahlung war stets ein Wesenskern der politischen Forderungen der AWO. Folglich berührt die oben beschriebene Diskrepanz den Kern ihres Selbstverständnisses und macht eine Auseinandersetzung unumgänglich. Darüber hinaus ergibt sich aber weiteres Konfliktpotenzial:

Das Ziel der AWO ist es auch, durch ihre Dienstleistungen soziale Teilhabe zu ermöglichen – diese Teilhabe stellt die oben angesprochene Steigerung von Lebensqualität für alle betroffenen Menschen dar. Unsichere oder womöglich schlecht bezahlte Beschäftigungsverhältnisse haben jedoch für die Betroffenen negative Auswirkungen und gefährden eine solche Teilhabe. Und auch wenn sich hier die Leistungsempfänger und -empfängerinnen eher nicht mit den betroffenen Beschäftigten decken, d. h. die negativen Auswirkungen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse nicht die Leistungsempfänger und -empfängerinnen treffen, so wird das gesamtgesellschaftliche Ziel des Verbands durch eine Zunahme ungesicherter Beschäftigungsverhältnisse geschwächt, vielleicht sogar grundsätzlich gefährdet.

An diesem Beispiel zeigt sich sehr deutlich, dass Gemeinnützigkeit aus Sicht der CSR vielleicht hilfreich, keineswegs aber ein Freifahrtsschein sein kann. Auch gemeinnützige Organisationen, sei es in der Sozialen Arbeit oder auch anderen gemeinwohlorientierten Tätigkeitsbereichen, müssen ihre Prozesse und Arbeitsweisen selbstkritisch auf ihre gesellschaftliche Verantwortung hin reflektieren. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Organisation sich im Zuge von Ökonomisierungsprozessen verändert bzw. professionalisiert. Im Fall des hier als Beispiel beschriebenen Konflikts zog die AWO Bundeskonferenz mit ihrem Beschluss folgende Konsequenz:

„Der Einsatz von Zeitarbeit muss sich in AWO-Unternehmen, dem ursprünglichen Ziel dieser Beschäftigungsform folgend, auf die Abdeckung von bspw. durch Krankheit bedingte Personalschwankungen und Belastungsspitzen beschränken. Zeitarbeitnehmer/innen sind den vergleichbaren festangestellten Mitarbeiter/innen nach dem Grundsatz ‚Gleicher Lohn für gleiche Arbeit‘ gleichzustellen.“ (AWO Bundesverband 2012a, S. 4)

Das Erkennen von solchen Entwicklungen, mit einer entsprechenden Diskussion und dem Einleiten von Veränderungen (gegebenenfalls durch Regulierung), sind ein wichtiger Bestandteil, wenn gemeinnützige Organisationen ihren gesellschaftlichen Beitrag ganzheitlich verstehen und glaubwürdig umsetzen wollen.

3 „Social responsibility“ – mehr als nur soziale Themen

Natürlich liegt es auf der Hand, dass sich eine Organisation wie die AWO früher oder später kritischer mit Themen wie Leiharbeit befassen muss, wenn diese Formen der Beschäftigung eine zu große Rolle einnehmen. Die Auseinandersetzung mit sozial-gesellschaftlichen Fragestellungen, auch mit einer selbstkritischen Perspektive, liegt einem Verband wie der AWO aufgrund seiner thematischen Herkunft sehr nahe und fällt ihm daher bei aller Kontroverse auch vergleichsweise leicht.

Problematisch ist es jedoch, wenn die Fokussierung auf die sozialen Themen dazu führt, dass andere Bereiche der eigenen Verantwortung, wie z. B. der Umgang mit natürlichen Ressourcen, ausgeblendet werden oder ins Hintertreffen geraten. Bei einer oberflächlichen Betrachtung könnte dieses durch den oftmals vorliegenden Fokus der CSR auf soziale Themen gefördert werden. Auch aus diesem Grund spielte der CSR-Begriff in den verbandlichen Debatten der AWO eine eher untergeordnete Rolle und wurde im Grunde von Beginn an durch den Begriff eines nachhaltigen Handels bzw. Nachhaltigkeitsmanagements ersetzt.

Eine Abgrenzung der Übernahme von CSR zur Idee eines Steuerns und Managens von Nachhaltigkeit erscheint aus Sicht der Verbands- und Organisationsentwicklung nicht zwingend notwendig. Gleichzeitig sollte sich eine Organisation, die das Thema der Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln angehen will, auf einen Begriff einigen – dies gilt schon vor dem Hintergrund der Kommunikation nach innen und außen.

Wie der CSR-Begriff, so bietet natürlich auch der Nachhaltigkeitsbegriff reichlich kontroverse sowie ein Füllhorn an Auslegungen und Deutungen. Dennoch ist er für die AWO um vieles hilfreicher, wenn es um eine selbstkritische Reflexion des eigenen Handelns und Wirkens geht. Dies begründet sich nicht zuletzt dadurch, dass der Begriff mittlerweile deutlich stärker in Öffentlichkeit, Medien sowie auch dem Verband präsent ist und ein innerverbandlicher Diskurs hierauf aufbauen kann. Die öffentliche Präsenz ergibt sich nicht zuletzt daraus, dass auch politische Programme den Nachhaltigkeitsbegriff in den Mittelpunkt stellen, wie z. B. die Ziele für Nachhaltige Entwicklung der UN (Sustainable Development Goals, SDG) oder die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Für die weiteren Abhandlungen werden wir daher von Nachhaltigkeit bzw. Nachhaltigkeitsmanagement in Organisationen sprechen und die Leser und Leserinnen sind eingeladen, dieses als Synonym für ein breites Verständnis von CSR zu verstehen.

Interessanterweise wird Nachhaltigkeit zumeist primär mit ökologischen Fragestellungen in Verbindung gebracht und bisweilen auch stark auf diese fokussiert. Eine solch begrenzte Sichtweise ist natürlich nicht ausreichend. Wir müssen die Verantwortung von Organisationen auf einer breiten Ebene betrachten und dabei auch das Zusammenspiel möglicher Auswirkungen durch organisatorisches Handeln bedenken. Hierbei helfen Nachhaltigkeitsmodelle, die sich verschiedener Dimensionen bzw. Ebenen bedienen, wie z. B. Umwelt, Wirtschaft, Soziales, Kultur. Dabei sind die

Detailfragen der verschiedenen wissenschaftlichen Modelle für Organisationen gar nicht so entscheidend. Deutlich wichtiger ist die Anerkennung einer gleichberechtigten Gewichtung der Dimensionen sowie das Verständnis hinsichtlich des Zusammenspiels der Bereiche.

Versuchen wir, auch dies an einem Beispiel deutlich zu machen, das die Zielkonflikte einer Organisation der Sozialen Arbeit in Bezug auf nachhaltiges Handeln deutlich machen kann: den Klimaschutz.

Viel zu lange Zeit wurde der Klimaschutz von vielen vornehmlich als ökologisches Problem angesehen und man kann sich gewiss sein, dass dieser Irrtum mancherorts bis heute anhält. Dabei sind die Auswirkungen der durch den Menschen ausgelösten Erderwärmung auch aus humanitärer und sozialer Sicht katastrophal. Durch die Folgen der klimatischen Veränderungen und den damit einhergehenden Extremwetterphänomenen werden Menschen auf der ganzen Welt unmittelbaren Gefahren für Leib und Leben ausgesetzt. Die Weltbank kalkuliert vor diesem Hintergrund, dass bis zum Jahr 2050 bis zu 140 Mio. Menschen ihre Heimat verlassen müssen (Kumari Rigaud et al. 2018). Hier wird deutlich, wie eine zunächst ökologische Katastrophe schnell zu einer humanitären wird.

Entsprechend muss auch das Denken hinsichtlich nachhaltigen Handelns von Organisationen diese Wirkungszusammenhänge zwischen ökologischen und sozialen Problemen einschließen. Für eine Organisation der Sozialen Arbeit bedeutet dies, dass ein umweltschädliches Verhalten gleichermaßen wie das oben genannte Beispiel unsicherer Beschäftigungsmodelle die Lebensqualitäten von Menschen gefährden und so die eigene sozialgesellschaftliche Zielsetzung unterwandern kann. Die gedanklichen Herausforderungen ergeben sich dabei aus den z. T. sehr langen Wirkungsketten, die es bei ökologischen Fragestellungen oft schwierig machen, das eigene Handeln mit den Folgen in Verbindung zu setzen. So entfaltet der CO₂-Ausstoß einer Einrichtung erst kumuliert mit den Ausstößen anderer Organisationen negative Wirkungen und die Folgen schlagen sich mit z. T. deutlichem räumlichen und zeitlichen Abstand nieder.

Fakt ist jedoch: Wenn eine Organisation der Sozialen Arbeit CO₂ ausstößt, wird sie damit zum Klimawandel beitragen und in der Folge auch zu dem Leid, was andere Menschen auf dem Planeten oder auch in Zukunft erleiden. Wenn eine Organisation also geflüchtete Menschen z. B. durch Integrationsarbeit unterstützen möchte, gleichzeitig aber durch den unbedachten Ausstoß von Treibhausgasen Fluchtursachen fördert, wäre dies in mehrerer Hinsicht fatal. Die Schlussfolgerung, dass auch ein umweltbewusstes Handeln zum wertebezogenen Selbstverständnis eines Sozial-/Wohlfahrtsverbands gehören muss, hat die AWO mehrfach verbandspolitisch betont. So findet sich bereits seit Ende der 1990er-Jahre ein Leitsatz im Grundsatzprogramm des Verbands, in dem betont wird, man handle in „sozialer, wirtschaftlicher, ökologischer und internationaler Verantwortung“ und setze sich für einen „nachhaltigen Umgang mit vorhandenen Ressourcen ein“ (AWO Bundesverband 2009, S. 9).

Diese Grundhaltung wurde im Jahr 2012 durch die Bundeskonferenz der AWO mit einem Beschluss unter dem Titel „Umsetzung nachhaltigen Handelns in der AWO“

ausdifferenziert. Hierbei wurde nicht zuletzt der mehrdimensionale Ansatz des Nachhaltigkeitsverständnisses und eine damit einhergehende Verantwortung im Bereich des Umweltschutzes unterstrichen: „Mit dem im Leitbild der AWO formulierten Bekenntnis zur umfassenden Nachhaltigkeit, sollen die ökologischen Auswirkungen sozialer Arbeit und Dienstleistungserbringung stärker in den Blick genommen werden. Die Positionen und das praktische Handeln der AWO sollen bezogen auf die dritte Säule der Nachhaltigkeit, der Ökologie, weiterentwickelt werden“ (AWO Bundesverband 2012b, S. 3). Ein Beispiel für die Ausdifferenzierung der AWO-Positionen zum Thema Ökologie fand sich auch in der darauffolgenden Bundeskonferenz 2016 wieder, als sich der Verband in einem abermals weitreichenden Beschluss zu den Pariser Klimazielen, speziell zu einer maximalen Erderwärmung um 1,5 °C, bekannte (AWO 2016, S. 71).

4 Nachhaltigkeit in die Arbeitspraxis bringen

Diese Beschlusslagen zeigen auch die Tragweite neuer Anforderungen an einen Verband wie die AWO und seine Organisationen, die sich aus einer konsequenten und ernsthaften Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit ergeben. Sie haben inhaltlich eine große Reichweite und bisweilen auch über die Verbandsgrenzen hinaus für Aufmerksamkeit gesorgt. Es stellt sich in der Folge nun aber eben auch die Frage, wie eine Umsetzung der Beschlüsse in der täglichen Praxis der Sozialen Arbeit gelingen kann. Wie groß dabei die Herausforderungen sind, zeigt sich beispielhaft am Klimaschutz:

Die AWO hat im Jahr 2014 gemeinsam mit der Viabono GmbH ein Instrument entwickelt, anhand dessen sich die CO₂-Emissionen verschiedener Einrichtungen und Dienste der Sozialen Arbeit bemessen lassen. Im Bereich der stationären Pflege ergab dieser, bei rund 100 Einrichtungen ermittelte CO₂-Fußabdruck einen Wert von jährlich rund 8 t pro Pflegeplatz. Setzt man diesen Wert nun mit den Pariser Klimaschutzzielen ins Verhältnis, so steht ihm der Zielwert von 1 t CO₂ pro Bürger oder Bürgerin und Jahr zur Verfügung. Dieser Wert muss bis zum Jahr 2050 erreicht werden, wollen wir die Erderwärmung wie angestrebt auf 1,5 °C begrenzen (vgl. Umweltbundesamt 2015, S. 9). Da die stationäre Pflegeeinrichtung den Lebensmittelpunkt ihrer Bewohner und Bewohnerinnen bildet und diese aufgrund eingeschränkter Mobilität nur selten weitere Emissionen verursachen, müssen AWO-Einrichtungen sich dieses Ziel zu eigen machen. Folglich darf ein stationärer Pflegeplatz ab dem Jahr 2050 nicht mehr als 1 t CO₂ pro Jahr verursachen. Dass dies gravierende Veränderungen in der Gestaltung der Dienstleistungen sowie auch der Einrichtungen mit sich bringt, liegt auf der Hand. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Qualität der Pflege sowie die Freiheit der in den Einrichtungen lebenden Menschen natürlich nicht eingeschränkt werden dürfen.

Das Ziel einer klimafreundlichen oder auch klimaneutralen Einrichtung und die Größe der damit verbundenen Herausforderungen können hier als Beispiel für verschiedenste Aspekte eines nachhaltigen Handelns dienen. Egal in welchen Handlungsfeldern der Nachhaltigkeit die Ziele gesteckt werden, meist werden größere Veränderungsprozesse notwendig, die nicht über spontane oder radikale Umbrüche zu bewältigen sind. Zu groß wäre sonst die Gefahr einer Überforderung der Organisation, eines Akzeptanzverlusts bei den verschiedenen Interessensgruppen (Mitarbeitende, Bewohner und Bewohnerinnen, Angehörige usw.) sowie schlussendlich eines Scheiterns des Vorhabens. Um dies zu vermeiden, braucht es eine Herangehensweise, die die folgenden Kriterien erfüllt:

1. Sicherstellung eines stetigen Entwicklungsprozesses, der nicht Gefahr läuft, nach einiger Zeit aufgrund neuer Prioritäten zum Erliegen zu kommen
2. Fokus einer stetigen Weiterentwicklung mit immer wiederkehrender, selbstkritischer Reflexion der bisherigen Ergebnisse
3. Ambitionierte Zielsetzungen, die den Anforderungen des jeweiligen Tätigkeitsfelds gerecht werden (z. B. CO₂-Einsparziele)

Um Nachhaltigkeit entsprechend dieser Kriterien umsetzen zu können, bietet sich ein Anknüpfen an die im Rahmen des Qualitätsmanagement aufgebauten Strukturen der kontinuierlichen Verbesserung an. Der im Qualitätsmanagement sehr prominente Zyklus „Plan-Do-Check-Act“ (vgl. u. a. Kamiske und Brauer 2008, S. 306) erscheint angesichts der oben genannten Kriterien ideal, um den jeweiligen Herausforderungen schrittweise zu begegnen:

Plan: Bestimmen und priorisieren von für die Organisation relevanten Nachhaltigkeitsthemen und entsprechender Handlungserfordernisse. Festlegen von Maßnahmen, Zuständigkeiten, Ressourcen für den jeweiligen Tätigkeitszeitraum

Do: Umsetzen der jeweiligen Einzelmaßnahmen inklusive notwendiger Datenerfassungen zur späteren Auswertung; gegebenenfalls Zwischenkontrolle der erzielten Ergebnisse

Check: Auswertung der erreichten Veränderungen und Abgleich mit den Anforderungen und Zielsetzungen des jeweiligen Bereichs; gegebenenfalls unter Berücksichtigung übergreifender gesellschaftlicher bzw. politischer Zielsetzungen

Act: Festlegen der Handlungs- und Veränderungsbedarfe für den nächsten Tätigkeitszeitraum, gegebenenfalls unter Berücksichtigung gestiegener externer Einflüsse bzw. Erwartungshaltungen.

Innerhalb der AWO wurden derartige Prozessstrukturen im Rahmen des verbandsweiten AWO-Qualitätsmanagements bereits aufgebaut und für ausgelagerte Gesellschaften (z. B. gGmbH) gilt eine Zertifizierungspflicht nach der Norm ISO 9001 in Verbindung mit verbandseigenen AWO-Qualitätskriterien.

Entsprechend sinnvoll war es für die AWO, die neuen Steuerungsprozesse im Bereich Nachhaltigkeit in diese vorhandenen Strukturen zu integrieren und sich bestehende Managementroutinen auf diese Weise zunutze zu machen. Neue Themen können so in die für die Organisationen gewohnten Prozesse eingebettet werden, was die Gefahr einer Überforderung reduziert. Gleichzeitig setzen die bestehenden Managementstrukturen voraus, dass die Leitungen eingebunden werden und sich nun auch mit Nachhaltigkeitsfragen auseinandersetzen.

Vor dem Hintergrund dieser Möglichkeiten hat die AWO das Thema Nachhaltigkeit auch in ihrer Verbandsnorm „Führung und Organisation“ mit folgender Anforderung verankert:

„Soziale, wirtschaftliche, ökologische und internationale Verantwortung durch nachhaltiges Handeln im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sicherstellen. Dies umfasst mindestens die Festlegung der Verantwortung auf Leitungsebene, die Einbindung in Leitbildorientierung und Unternehmenspolitik, die Definition ausgewählter Nachhaltigkeitsaspekte und deren Berücksichtigung innerhalb der Geschäftsprozesse und der Einbeziehung in die Managementbewertung.“ (AWO Bundesverband e. V. 2017, S. 5)

Somit sind ein Großteil der Einrichtungen und Dienste der AWO verpflichtet, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auf einer strukturierten und systematischen Ebene auseinanderzusetzen. Die auf Normenebene zunächst bewusst allgemein gehaltene Systemanforderung wurde dann im weiteren Arbeitsprozess in einer Leitlinie nochmals ausdifferenziert und mit konkreten Umsetzungsaspekten belegt. Diese stellen nun Bedingungen dar, anhand derer die wirkliche Einbettung von Nachhaltigkeit als Thema in bestehende Managementsystemstrukturen belegt werden kann:

„Für eine Umsetzung von Nachhaltigkeit gemäß der AWO Norm Führung und Organisation sollten perspektivisch die folgenden systembezogenen Kriterien erfüllt werden:

- Das Nachhaltigkeitsverständnis der AWO sowie die ihm zugrundeliegenden Beschlusslagen sind im Leitbild sowie weiteren Strategie- und Grundsatzdokumenten (Managementpolitik etc.) der Organisation verankert worden.
- Die Oberste Leitung übernimmt sichtbar Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit. Sie kommuniziert seine Bedeutung nach innen und außen, nimmt ihre Steuerungsverantwortung in diesem Bereich wahr und geht mit gutem Beispiel voran.
- Es ist eine nachvollziehbare Verantwortungs- und Arbeitsstruktur vorhanden, welche die Zuständigkeiten im Bereich Nachhaltigkeit klar regelt und einen fortlaufenden Bearbeitungsprozess (kontinuierliche Verbesserung) sicherstellt.
- Es ist sichergestellt, dass Mitarbeitende aller Ebenen die Möglichkeit haben, an der Gestaltung und Umsetzung des Themas aktiv mitzuwirken sowie eigeninitiativ Vorschläge für Veränderungsmaßnahmen einzubringen.

- Die Organisation thematisiert Nachhaltigkeit im Dialog mit ihren interessierten Parteien und lässt dabei formulierte Anforderungen und Anregungen in die nachhaltigkeitsbezogenen Zielsetzungen einfließen.
- Die Organisation hat im Rahmen ihrer mittelfristigen Planung die für sich relevanten Handlungsfelder im Bereich Nachhaltigkeit definiert.
- Die Organisation hat für die definierten Handlungsfelder auf kurzer und langfristiger Ebene Zielsetzungen formuliert und diese gegenüber den Mitarbeitenden sowie anderen relevanten interessierten Parteien kommuniziert.
- Die Organisation legt im Rahmen ihrer Arbeitsplanung fortlaufend Maßnahmen zur Erreichung der Zielsetzungen fest und stellt die notwendigen Ressourcen zu deren Umsetzung bereit.
- Die Zielerreichung wird anhand von Indikatoren evaluiert. Die entsprechenden Kennzahlen werden dabei sowohl absolut (für den gesamten Betrieb), als auch relativ (z. B. pro Bewohner*innenplatz) ausgewertet. Die Ergebnisse fließen in die Managementbewertung, die Berichterstattung sowie die Maßnahmenplanung für das kommende Qualitätsjahr ein.
- Es ist ein fortlaufender Prozess sichtbar, in dessen Rahmen das Thema Nachhaltigkeit in allen drei Dimensionen eine messbare Weiterentwicklung erfährt.“ (AWO Bundesverband 2019b, S. 3)

Hier zeigt sich, wie eine bestehende Qualitätsmanagementstruktur zielgerichtet um das Thema Nachhaltigkeit ergänzt werden kann. Dabei steht dieser Ansatz keinesfalls in Konkurrenz zu anderen Konzepten wie Umweltmanagementsystemen nach ISO 14001 oder EMAS. Die Integration dieser in ein AWO-Qualitätsmanagement würde eine Vielzahl der oben formulierten Ansprüche befriedigen.

5 Wo sind Prioritäten zu setzen?

Eine zentrale Herausforderung ist das Festlegen von Prioritäten. Angesichts der Vielzahl von Problemen, die sich nicht zuletzt auf ökologischer Ebene (z. B. Artensterben, Plastikflut, Klimawandel) auftun, wächst das Gefühl, an allen Stellen gleichzeitig tätig werden zu müssen. Auch hier entsteht die Gefahr einer Überforderung der Organisation durch eine zu große Zahl von Veränderungsprozessen. Ohne die Notwendigkeit eines konsequenten und sicherlich auch drastischen Umbruchs hin zu nachhaltigerem Handeln infrage zu stellen, so bedarf es dennoch einer Festlegung von vorrangigen Handlungsfeldern, denen man sich im Rahmen der zur Verfügung stehenden Kapazitäten widmen wird.

Aktuell besteht die Problematik, dass der Arbeitsaufwand für Organisationsentwicklung hin zu einer nachhaltigen Gestaltung der eigenen Arbeitsprozesse im Grunde in keinem Tätigkeitsfeld der Sozialen Arbeit eine Refinanzierung erfährt. So gibt es beispielsweise in der Pflege keinerlei Personalressourcen dafür, Energieeinsparpotenziale zu finden, Maßnahmen zur Abfallvermeidung zu evaluieren oder auch ein klimaverträgliches Verpflegungskonzept zu entwickeln. Im Gegenteil: Die Soziale Arbeit, und dabei kann die Pflege als besonders deutliches Beispiel dienen, steht mit ihren personellen Belastungsgrenzen am Limit.

Wir erleben hier somit einen Konflikt zwischen sich aus dem eigenen Werteverständnis sowie auch politischen Zielen ergebenden Handlungserfordernissen und den gegebenen finanziellen wie auch personellen Möglichkeiten. Dabei ist es unumgänglich, dass die Politik angesichts ihrer Selbstverpflichtungen im Bereich Nachhaltigkeit (SDG, Pariser Klimaschutzziele etc.) auch Finanzierungsmodelle für die Soziale Arbeit überdenkt und den Entwicklungsprozess im Bereich Nachhaltigkeit zu einem anerkannten Kostenfaktor macht.

Diese Forderungen müssen von den Verbänden entsprechend formuliert und ausgesprochen werden, wobei hier erfahrungsgemäß nicht mit einer kurzfristigen Veränderung zu rechnen ist. Gleichzeitig erscheint angesichts des dringenden Handlungsbedarfs im Bereich Nachhaltigkeit (z. B. Gefahr des Verfehlens der Pariser Klimaschutzziele) sowie der z. T. unumkehrbaren Folgen eines Nichtstuns keine Option, auf eine komfortablere Ausgangslage zu warten. Vielmehr muss ein Lösungsweg gefunden werden, der vorhandene Kapazitäten berücksichtigt und zielgerichtet festlegt, wo diese sinnvoll eingesetzt werden.

Hierfür sollte ein Set von Nachhaltigkeitsindikatoren entstehen, das einen Überblick über die Nachhaltigkeit des eigenen Handelns verschafft und es ermöglicht, die notwendigen Handlungsfelder zu identifizieren. Auf der Suche nach einer solchen Indikatorenliste wird man verschiedene Konzepte finden, wie z. B. den Deutschen Nachhaltigkeitskodex, die Global Reporting Initiative (GRI) Guidelines oder auch Ansätze wie die Gemeinwohlmatrix, und vermutlich wird keines dieser Konzepte zu 100 % auf die eigene Organisation passen. Die AWO hat entsprechend für ihre Einrichtungen und Dienste aus einer Reihe von Konzepten Leitindikatoren herausgearbeitet, die das Thema Nachhaltigkeit in Einrichtungen und Diensten der Sozialen Arbeit abbilden können (Tab. 1).

Das Unterlegen dieser Indikatoren mit den entsprechenden Kennzahlen sowie ein stetiges Überwachen und Auswerten versetzen Organisationen dazu in die Lage, den Veränderungsprozess zum großen Ziel eines nachhaltigen Handels auch in kleinen Schritten anzugehen und dabei zu steuern. Durch die Einbindung in vorhandene Managementstrukturen kann Nachhaltigkeit operationalisiert und Teil der täglichen Arbeitsprozesse sein.

Tab. 1 AWO-Leitindikatoren Nachhaltigkeit (Auszug; Quelle: AWO Bundesverband 2019b, S. 4 ff.)

AWO-Leitindikatoren Nachhaltigkeit (Auszug)			
	Handlungsfeld	Beschreibung	Empfohlene Indikatoren
Ökologie	Klimaschutz	Ausstoß von CO ₂ -Emissionen gemessen an der jeweiligen Tätigkeit oder Dienstleistung (CO ₂ -Fußabdruck). Berücksichtigung der Bereiche Gebäudeenergie, Verpflegung, Reinigung/Wäsche sowie Mobilität	<ul style="list-style-type: none"> • Tonnen CO₂ pro Jahr und Dienstleistung (z. B. Ganztagsbetreuungsplatz)
	Energie	Verbrauch von Energie in verschiedenen Formen, (z. B. Wärme, Kälte oder Strom) sowie nach Verbrauchsquellen	<ul style="list-style-type: none"> • Stromverbrauch in kWh • Heizenergieverbrauch in kWh
Soziales	Beschäftigungsverhältnisse	Stand der Umsetzung von Lohngerechtigkeit und einer verantwortungsvollen Beschäftigungspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der nach Tarif Beschäftigten • Gesamtanteil von Leiharbeitsstunden • Gesamtanteil befristeter Arbeitsverhältnisse • Verhältnis des niedrigsten zum durchschnittlichen und höchsten Einkommen
	Arbeitszeiten	Stand der Umsetzung einer gerechteren Verteilung von Lohnarbeit sowie eines verantwortungsvollen Umgangs mit Mehrarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Durchschnittlich geleistete Überstunden • Anteil ausgeglichener Überstunden
Wirtschaften	Compliance	Sicherstellung einer angemessenen Trennung von Führung und Aufsicht und Vermeidung von Interessenkonflikten	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweis über die Anerkennung und Einhaltung des AWO-Governance-Kodex
	Regionale Wirtschaft	Beitrag zur Stärkung von lokalen Wirtschaftsstrukturen sowie lokalen Partnerschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der an regionale Zulieferer bzw. Dienstleister vergebenen Aufträge • Anteil von regionalen Erzeugnissen am jeweiligen Gesamtverbrauch • Mitgliedschaften in lokalen Wirtschaftsverbänden/-initiativen

6 Fazit

Wie dargestellt wurde, hat die Soziale Arbeit aufgrund ihres an sich selbst formulierten Auftrags eine grundsätzlich gute Ausgangslage dafür, CSR bzw. nachhaltiges Handeln umzusetzen. Die oftmals vorhandene Werteorientierung, die sich im Fall der AWO im Grundsatzprogramm ausgestaltet, legitimiert nicht nur ein betriebliches Engagement für mehr Nachhaltigkeit, es fordert dieses ein. Gestärkt wird diese Handlungsnotwendigkeit durch den Druck, der sich aus den getroffenen politischen Zielsetzungen im Bereich Nachhaltigkeit (SDG) oder Klimaschutz (Pariser Klimaschutzabkommen) sowie auch dem absehbaren Scheitern derer ergibt. Für Verbände der freien Wohlfahrtspflege ist eine solche zukunftsgefährdende Entwicklung nicht hinzunehmen. Folglich darf es bei Debatten rund um CSR/Nachhaltigkeit in der Sozialen Arbeit nicht um das Ob, sondern nur noch um das Wie gehen.

Dabei zeigen sich schnell große Herausforderungen für die Einrichtungen und Dienste sowie ihre Träger. So wird bereits jetzt diskutiert, wie bestimmte Arbeitsfelder ihre tägliche Arbeit überhaupt auf einem ausreichend hohen Qualitätsniveau leisten können. Der notwendige Entwicklungsprozess im Bereich Nachhaltigkeit bringt hier weiteren Aufwand und es stellt sich die berechnete Frage nach der Refinanzierung. Dies kann jedoch keine Ausrede für abwartende Haltungen sein. Bis die Frage einer Refinanzierung geklärt ist, müssen die Träger, Einrichtungen und Dienste der Sozialen Arbeit versuchen, unter den gegebenen Bedingungen Lösungsansätze zu entwickeln und Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Die vorhandenen Managementstrukturen sollten dabei intelligent genutzt und erweitert werden, um im Sinn einer verträglichen, aber auch konsequenten und kontinuierlichen Entwicklung Veränderungen für ein nachhaltigeres Handeln anzustoßen.

Literatur

- AWO Bundesverband e. V. (2009) Schriftenreihe Theorie und Praxis 2009: Grundsatzprogramm der Arbeiterwohlfahrt, Berlin
- AWO Bundesverband e. V. (2012a) Eckpunkte für wertebundene AWO Unternehmen. http://buko2012.awo.org/fileadmin/user_upload/documents_BUKO2012/Beschlussvorlagen/Antraege_Engagement-_und_Verbandspolitik/2.1.-107_Eckpunkte_fuer_wertebundene_AWO_Unternehmen.pdf. Zugriffen: 13. Apr. 2019
- AWO Bundesverband e. V. (2012b) Umsetzung nachhaltigen Handelns in der AWO. http://buko2012.awo.org/fileadmin/user_upload/documents_BUKO2012/Beschlussvorlagen/Antraege_Engagement-_und_Verbandspolitik/2.1.-107_Eckpunkte_fuer_wertebundene_AWO_Unternehmen.pdf. Zugriffen: 13. Apr. 2019
- AWO Bundesverband e. V. (2016) Solidarität für alle, Bundeskonferenz 2016 – Dokumentation, Berlin
- AWO Bundesverband e. V. (2017) AWO Norm Führung und Organisation. Stand 09.06.2017. <https://www.awo.org/awo-normen-und-prueflisten>. Zugriffen: 17. Apr. 2019

- AWO Bundesverband e. V. (2019a) AWO Ansicht Heft 01/2019. https://www.awo.org/sites/default/files/2019-03/ansicht_PDF_3_web_0.pdf. 5. Mai 2019
- AWO Bundesverband e. V. (2019b) Leitlinien zur Umsetzung von Nachhaltigkeit in Einrichtungen und Diensten der Arbeiterwohlfahrt Stand Februar 2019, Berlin
- Juchacz M (1926) Zum Geleit – [Electronic ed.]. Arbeiterwohlfahrt. -1, H. 1
- Kamiske GF, Jörg-Peter B (2008) Qualitätsmanagement von A bis Z, 6. Aufl. Hanser, München
- Kumari R, Kanta et al. (2018) Groundswell: preparing for internal climate migration, The World Bank, Washington DC
- Umweltbundesamt (2015) Klimaneutral Leben. <http://www.umweltbundesamt.de/publikationen/klimaneutral-leben>. Zugriffen: 3. März 2019



Steffen Lembke studierte Sozialmanagement mit einem anschließenden Schwerpunkt im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement. Seit 2012 ist er für den Arbeiterwohlfahrt Bundesverband tätig und leitet in der Bundesgeschäftsstelle des Verbands die Abteilung Qualitätsmanagement/Nachhaltigkeit. Im Rahmen seiner Arbeit koordiniert er die Entwicklung von Lösungen, um Nachhaltigkeitsthemen dauerhaft und wirksam in die Prozesse von Einrichtungen und Diensten der Sozialen Arbeit sowie des Gesamtverbands zu integrieren.

Quelle Porträtfoto: privat

Nachhaltigkeit: Gelebte Praxis in der Deutschen Rentenversicherung

Stephan Fasshauer und Christoph Freudenberg

1 Einleitung

Nachhaltigkeit ist das Fundament für künftigen Wohlstand und sozialen Zusammenhalt. Nur wenn wir die langfristigen Auswirkungen unseres Handelns berücksichtigen, können lebenswerte Verhältnisse gleichermaßen für heutige und künftige Generationen gewährleistet werden. Vor diesem Hintergrund verabschiedete die Weltgemeinschaft im Jahr 2015 die Agenda 2030: Ein Fahrplan für die Zukunft unseres Planeten mit 17 konkreten langfristigen Entwicklungszielen, die sich auf die Bereiche Soziales, Ökonomie und Ökologie erstrecken (Bundesregierung 2019). Die nationale Umsetzung der Agenda 2030 wurde mit dem Beschluss der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung im Jahr 2017 auf den Weg gebracht. Schon jetzt ist klar, dass der Erfolg dieser Strategie nur gewährleistet werden kann, wenn alle gesellschaftlichen Akteure ihren Beitrag dazu leisten. Neben dem Engagement von Wirtschaft und Politik ist dabei auch nachhaltiges Handeln öffentlicher Verwaltungen gefragt. Als öffentliche Institutionen können sie eine Vorbildfunktion für andere gesellschaftliche Akteure einnehmen. Mit ihren umfangreichen Budgets haben sie einen wesentlichen Einfluss auf die Nachfrage und Entwicklung von nachhaltigen Produkten, Investitionen und Dienstleistungen.

In der Privatwirtschaft ist die Offenlegung von Engagement im Bereich Nachhaltigkeit bzw. Corporate Social Responsibility (CSR) bereits gängige Praxis. Seit dem Jahr 2018 sind Unternehmen ausgewählter Branchen mit mehr als 500 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verpflichtet, einen jährlichen CSR-Bericht auszuweisen. Auch

S. Fasshauer (✉) · C. Freudenberg
Deutsche Rentenversicherung Bund, Berlin, Deutschland
E-Mail: stephan.fasshauer@drv-bund.de

C. Freudenberg
E-Mail: christoph.freudenberg@drv-bund.de

in zahlreichen obersten Bundesbehörden ist der Beitrag der jeweiligen Verwaltung zur Erreichung der Agenda 2030 bereits umfassend auf den Prüfstand gestellt worden. Für Träger der Sozialversicherungen, die insgesamt über 370.000 Menschen in Deutschland beschäftigen und volumenreiche Haushalte verwalten, existieren derartige unternehmensübergreifende Nachhaltigkeitsanalysen bisher nur sehr begrenzt.

Das Ziel dieses Beitrags ist es, vor diesem Hintergrund aufzuzeigen, welchen Beitrag die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund) als größter Träger der Deutschen Rentenversicherung bereits zur Erreichung der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung leistet. Dabei werden ausgewählte Maßnahmen aus unterschiedlichsten Unternehmensbereichen (wie Personal, Bau oder Beschaffung) vorgestellt, die verdeutlichen wie das Leitprinzip der Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln der DRV Bund mit Leben gefüllt wird.

Der Beitrag gliedert sich wie folgt: Das Kap. 2 grenzt die zentralen Begriffe Nachhaltigkeit und CSR voneinander ab. Zudem stellt es dar, welche unterschiedlichen Motive für nachhaltiges Engagement öffentlicher Verwaltungen sprechen und welche Handlungsspielräume dabei im Speziellen für Sozialversicherungsträger wie die DRV Bund bestehen. Das Kap. 3 präsentiert nachhaltiges Engagement der DRV Bund zunächst in ihrem Kerngeschäft (Abschn. 3.1), der sozialen Absicherung großer Einkommensrisiken wie Alter oder Erwerbsminderung. Welchen Beitrag die DRV Bund darüber hinaus zur Erreichung der Agenda 2030 leistet, erörtern die folgenden Abschn. 3.2–3.4 differenziert für die Nachhaltigkeitsdimensionen Soziales, Ökologie und Ökonomie. Dabei wird u. a. auf Maßnahmen im Bereich Inklusion und Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie auf den Ressourcenverbrauch und die CO₂-Emissionen der DRV Bund eingegangen. Der Beitrag schließt mit einem Fazit und Ausblick.

2 Nachhaltigkeit und CSR aus Sicht einer öffentlichen Verwaltung: Abgrenzung, Motivation und Handlungsspielräume

2.1 Begriffliche Abgrenzung

Die Begriffe Nachhaltigkeit und CSR werden in der Praxis häufig synonym verwendet. So sprechen einige Unternehmen von ihrer Nachhaltigkeitsstrategie, während andere ihr Engagement im gleichen Bereich als CSR-Strategie titulieren (BMAS 2019). In der Theorie hingegen wird der Begriff CSR deutlich enger gefasst als sein Pendant Nachhaltigkeit. Wie in den folgenden Abschnitten dargestellt, hat dies wesentliche Implikationen für die Nutzung dieser beiden Termini in der öffentlichen Verwaltung.

CSR umschreibt die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft (Europäische Kommission 2019; BMAS 2019). Welches Engagement dabei konkret als CSR-Aktivität angesehen werden kann, wird unterschiedlich beurteilt. Ein großer Teil der Autoren sieht lediglich freiwilliges Handeln, das über gesetzliche

Vorgaben hinausgeht, als CSR-Maßnahme an (Lin-Hi 2019; Dahlsrud 2008; Homann 2018). Gemäß dieser gängigen Interpretation ist CSR für eine öffentliche Verwaltung wie die DRV Bund nur in begrenztem Maß anwendbar, denn ein Großteil ihres Handelns ist durch gesetzliche Vorgaben bestimmt (Abschn. 2.2). Folglich bleibt öffentlichen Verwaltungen ein geringerer Spielraum für freiwilliges CSR-Handeln im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen. Es überrascht daher nicht, dass Behörden ihr soziales, ökologisches und ökonomisches Engagement eher unter dem Label der weiter gefassten Nachhaltigkeit diskutieren.¹

Auch im Hinblick auf den Begriff Nachhaltigkeit finden sich unterschiedliche Auslegungen. Die am weitesten akzeptierte und auch von der Bundesregierung genutzte Definition findet sich im Abschlussbericht der Brundtland-Kommission aus dem Jahr 1987 (Pufe 2014). Darin heißt es: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Brundtland-Kommission 1987, S. 14). Mit anderen Worten gilt es mit nachhaltigem Handeln „gleichermaßen den Bedürfnissen heutiger und künftiger Generationen gerecht zu werden [...]“ (Bundesregierung 2016, S. 24). In der öffentlichen Debatte wird Nachhaltigkeit dabei gemeinhin aus drei Dimensionen betrachtet.²

- Ökologische Dimension (Ziele u. a.: schonender Umgang mit Ressourcen, Reduktion von Schadstoffemissionen, Bewahrung der Artenvielfalt)
- Ökonomische Dimension (Ziele u. a.: effiziente Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen, Wohlstandswahrung, tragfähige Staatsfinanzen)
- Soziale Dimension (Ziele u. a.: Wahrung des sozialen Friedens, Verteilungsgerechtigkeit, Chancengleichheit, Wahrung der Menschenwürde)

Ein wesentlicher Kern der Agenda 2030 der Vereinten Nationen ist die Verknüpfung dieser drei Nachhaltigkeitsdimensionen. Alle drei Bereiche finden sich in den 17 Entwicklungszielen der Agenda 2030 wieder (Abb. 1). Analog soll auch in diesem Beitrag (ausgewähltes) nachhaltiges Handeln der DRV Bund aus diesen drei Nachhaltigkeitsdimensionen betrachtet werden (Kap. 3). Dabei wird jeweils dargestellt, zu welchem der 17 Entwicklungsziele der Vereinten Nationen die DRV Bund beiträgt.

¹Alle Berichte der obersten Bundesbehörden zu diesem Thema wurden bis dato unter dem Label Nachhaltigkeitsbericht – und nicht CSR-Bericht – herausgegeben.

²Für eine vertiefende Beschreibung des Drei-Säulen-Modells der Nachhaltigkeit s. Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages (1998, S. 24 ff.).



Abb. 1 Die 17 Entwicklungsziele der Agenda 2030. (Quelle: Bundesregierung 2019)

2.2 Handlungsspielräume einer öffentlichen Verwaltung

Nachhaltigkeit, insbesondere im Hinblick auf soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit, gehört zum Kerngeschäft der DRV Bund. Dabei ist die Hauptaufgabe unseres Hauses die Gewährung von Sozialleistungen, umfassend im Sozialgesetzbuch (SGB VI, SGB IX) geregelt. Spannend ist, inwieweit zusätzliches nachhaltiges Engagement (beispielsweise die Anschaffung von Hybridautos) für Sozialversicherungsträger zulässig ist. Dies soll im Folgenden erörtert werden.

Für nachhaltiges Engagement, das über das Kerngeschäft hinausgeht, gelten eine Reihe von gesetzlichen Leitplanken. Insbesondere setzt § 30 SGB IV der Mittelverwendung und dem Aufgabenbereich von Sozialversicherungsträgern klare Grenzen. Dort heißt es: „Versicherungsträger dürften nur Geschäfte zur Erfüllung ihrer gesetzlich vorgeschriebenen oder zugelassenen Aufgaben führen und ihre Mittel nur für diese Aufgaben sowie die Verwaltungskosten verwenden.“ Im Wesentlichen können zwei Tatbestände für die Rechtmäßigkeit von zusätzlichem nachhaltigen Engagement eines Sozialversicherungsträgers sprechen:

1. Dies sind zum einen rechtliche Vorgaben zu nachhaltigem Handeln, die sich in unterschiedlichen Bereichen finden. So sind beispielsweise bei der Beschaffung nach dem Vergaberecht soziale und umweltbezogene Aspekte zu berücksichtigen (z. B. § 97 und § 127 GWB). Damit wäre folglich eine Grundlage für die Anschaffung von umweltschonenden Gütern wie Hybridautos gegeben. Doch auch bei anderen Themenfeldern wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz)

oder Inklusion (SGB IX) macht der Gesetzgeber klare Vorgaben für nachhaltiges Handeln.

2. Überdies können Wirtschaftlichkeitserwägungen (§ 69, SGB IV) als Argument für nachhaltiges Engagement von Sozialversicherungsträgern dienen, ist nachhaltiges Handeln doch häufig verknüpft mit langfristigen finanziellen Einsparungen. Dies ist beispielsweise der Fall bei der Nutzung von Videokonferenzen zur Vermeidung von Dienstreisen (Kap. 3).³

Es bleibt festzuhalten, dass nachhaltiges Engagement öffentlicher Verwaltungen wie der DRV Bund wesentlich durch gesetzliche Vorgaben bestimmt ist. Im Vergleich zur Privatwirtschaft ist der Handlungsspielraum folglich deutlich beschränkter. Um so mehr ist der Gesetzgeber gefragt, angemessene Leitplanken für nachhaltiges Handeln in der Verwaltung zu setzen.

3 Nachhaltigkeit: Ausgewählte Handlungsfelder der DRV Bund

3.1 Kerngeschäft

Für die gesetzliche Rentenversicherung (gRV), die mit einer rund 130-jährigen Geschichte darauf bedacht ist, über Generationen hinweg soziale Sicherheit zu gewährleisten, ist Nachhaltigkeit ein zentrales Leitprinzip. Nur auf Basis einer nachhaltigen Rentenpolitik kann das zentrale Fundament der gRV, der Generationenvertrag, Fortbestand haben. Die Versicherten müssen darauf vertrauen können, dass sie – ähnlich wie schon ihre Eltern und Großeltern – mit ihren Beitragszahlungen im Alter eine auskömmliche Rente erwarten können. Dass dieses Vertrauen auf einem festen Fundament

³Umstritten ist, ob das Grundgesetz (GG) zusätzlichen Spielraum für nachhaltiges Engagement öffentlicher Verwaltungen entfaltet. So sieht Art. 20a des GG vor, dass der Staat in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung durch die Gesetzgebung und nach Maßgabe von Gesetz und Recht durch die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung schützt. Dabei wird von einigen Autoren die Sichtweise vertreten, dass Verwaltungsbehörden die Belange des Umwelt- und Tierschutzes auch zu beachten haben, wenn es an Leitentscheidungen des Gesetzgebers fehlt (Huster und Rux 2018). Gemäß dieser Interpretation könnten beispielsweise CO₂-reduzierende Maßnahmen auch dann zulässig sein, wenn entsprechende Vorgaben des Gesetzgebers fehlen. Nach anderer Auslegung sind die aus Art. 20a GG abgeleiteten Handlungsbefugnisse deutlich eingeschränkter. Danach kommt Art. 20a GG nur dann für Verwaltungen zum Tragen, wenn Gesetze ihnen Gestaltungsspielräume überlassen. Dies wäre beispielsweise der Fall „bei der Auslegung von unbestimmten Rechtsbegriffen oder bei Generalklauseln, bei Ermessensentscheidungen oder bei der Ausführung von planerischen Gestaltungsspielräumen“ (Krings 2018, S. 963).

steht, belegt die Historie: So konnte die gRV ihre Krisenfestigkeit und Anpassungsfähigkeit im Zuge zahlreicher wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und demografischer Veränderungen der letzten Jahrzehnte unter Beweis stellen. Allen diesen Veränderungen zum Trotz stellt die gRV nach wie vor die wichtigste Säule der Alterssicherung in Deutschland dar (BMAS 2016, S. 10 f.). Auch in Zukunft kann davon ausgegangen werden, dass die gRV zentral für die Lebensstandardsicherung im Alter bleiben wird, wie aktuelle von DRV Bund und BMAS geförderte Forschung (Heien und Krämer 2018) zeigt. Zudem tragen jährlich durchgeführte Projektionen zur Tragfähigkeit der gRV (Renten- und Alterssicherungsbericht) dazu bei, dass auch in kommenden Dekaden auskömmliche Rentenzahlungen gewährleistet werden können und gleichzeitig die Beitragsätze für Arbeitnehmer und -geber nicht über Maß ansteigen.

Hauptaufgabe der DRV Bund, als größter Träger der gRV, ist die Absicherung der großen Einkommensrisiken über den Lebenszyklus (Box 1). Dies beginnt bei der Leistung von Waisenrenten, gefolgt von Renten wegen Erwerbsminderung und wegen Alters bis hin zur Absicherung des sog. Langlebigkeitsrisikos, d. h. der Absicherung bis weit ins hohe Rentenalter hinein. Zudem können weitreichende Rehabilitations- und Präventionsleistungen in Anspruch genommen werden, um einer langfristigen Erwerbsminderung vorzubeugen.

Mit diesem Kerngeschäft trägt die DRV Bund entscheidend zur Erreichung zahlreicher Ziele der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung und der Agenda 2030 der Vereinten Nationen (Abb. 1) bei. So leistet die DRV Bund – wie auch die anderen Träger der gRV – einen Beitrag zur Vermeidung von Armut (Ziel 1). Wesentliche Einkommensrisiken im Lebenszyklus können durch unsere Leistungen abgedeckt werden. Der Erfolg dieser Absicherung zeigt sich empirisch u. a. im geringeren Grundsicherungsbezug von ehemals sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (2,1 %) im Vergleich zu ehemals Selbstständigen (3,7 %), die in den meisten Fällen nicht obligatorisch abgesichert waren (BMAS 2016, S. 8). Auch zur Verringerung von Einkommens- und Vermögensungleichheiten (Ziel 10) können die Leistungen der gRV einen Beitrag leisten. Untersuchungen des DIW (Bönke et al. 2016) veranschaulichen, dass bei Berücksichtigung von gesetzlichen Rentenanwartschaften die Ungleichheit der Nettovermögen (gemessen am Gini-Koeffizient) um ein Viertel sinkt (von 0,79 auf 0,59).⁴ Zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlergehen (Ziel 3) tragen u. a. die jährlich rund 0,5 Mio. bewilligten medizinischen Leistungen zur Rehabilitation der DRV Bund bei.⁵ Mit der Honorierung von Kinderbetreuungs- und Pflegezeiten bei der Rentenberechnung leisten die Träger der

⁴Erklären lässt sich dies durch die gleichere Verteilung der gesetzlichen Rentenanwartschaften im Vergleich zu Finanz- und Immobilienvermögen. Einfluss auf dieses Ergebnis haben u. a. auch rentenrechtliche Umverteilungselemente wie beispielsweise die sog. Renten nach Mindestentgelt-punkten.

⁵Bezogen auf alle Träger der DRV wurden etwa 1,1 Mio. medizinische Reha-Leistungen im Jahr 2018 bewilligt.

gRV zudem einen Beitrag zur Geschlechtergleichheit (Ziel 5), werden diese gesellschaftlich wichtigen, unentgeltlichen Leistungen doch in der Mehrzahl von Frauen übernommen. Zudem kann die gesetzliche Rente durch ihre antizyklische Ausgestaltung zur Dämpfung von Rezessionen beitragen (Ziel 8: Wirtschaftswachstum). Durch die Ausgestaltung der Rentenformel im Zusammenspiel mit dem sog. Rentengarantiegesetz von 2009 sind Rentenkürzungen selbst in Krisenzeiten am Finanz- und Arbeitsmarkt ausgeschlossen. Konjunkturreffekte kommen erst zeitversetzt bei den Renten zum Tragen. Die Transferleistungen der gesamten gRV, gut 8 % des Bruttoinlandsprodukts (BIP),⁶ stützen damit auch in Rezessionsjahren – wie dem Jahr 2009 – die heimische Nachfrage der Haushalte und tragen damit zumindest in begrenztem Maß (Meinhardt et al. 2009) zu einer wirtschaftlichen Stabilisierung bei.

Box 1: Kurzporträt – DRV Bund

Mit über 33 Mio. Kunden ist die DRV Bund der mit Abstand größte Träger der gesetzlichen Rentenversicherung (gRV) in Deutschland. Seit rund 130 Jahren steht die gRV für soziale Sicherheit in Deutschland. Sie begleitet die Lebenswege der Versicherten von der Geburt bis ins hohe Rentenalter hinein.

Die DRV Bund stellt mit einem jährlichen Haushaltsvolumen von 148 Mrd. € (4,4 % des BIP) im Jahr 2018 den zweitgrößten öffentlichen Haushalt nach dem Bundesetat. Sie ist damit der größte Rentenversicherungsträger in Europa. Hauptaufgabe ist die Gewährung von Rentenleistungen, die den größten Ausgabeposten mit 134 Mrd. € umfassen. Der Gesetzgeber legt die Rahmenbedingungen für das Handeln der DRV Bund fest, die paritätisch aus Arbeitgebern und -nehmern besetzte Selbstverwaltung füllt diesen Rahmen aus. Sie beschließt den Haushalt, trifft wichtige Entscheidungen in den Bereichen Finanzen, Personal, Leistungen und Organisation. Der Hauptsitz der DRV Bund befindet sich in Berlin, weitere Standorte liegen in Brandenburg, Gera, Stralsund und Würzburg. Mit einem Netz von 22 Reha-Zentren bundesweit bietet die DRV Bund ein breites Angebot für den Wiedereinstieg und die Teilhabe am Erwerbsleben. Insgesamt kümmern sich rund 24.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um 23 Mio. Versicherte und 10 Mio. Rentnerinnen und Rentner im Inland und Ausland. Allein im Jahr 2018 wurden 8,6 Mio. Altersrenten, 0,7 Mio. Erwerbsminderungsrenten und 2,0 Mio. Hinterbliebenenrenten ausgezahlt. Mit diesen Leistungen trägt die DRV Bund wesentlich zur Lebensstandardsicherung in Deutschland bei.

⁶Siehe Rentenversicherung in Zahlen (2018). Beiträge und Zuschüsse zur gesetzlichen Krankenversicherung der Rentner (KVdR) bleiben unberücksichtigt.

3.2 Bereich Soziales

3.2.1 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Vielfach ausgezeichnet wurde die familienfreundliche Personalpolitik der DRV Bund. In diesem Bereich ist sie als öffentlicher Arbeitgeber in einer gesellschaftlichen Vorbildfunktion, nicht zuletzt aus Eigeninteresse: trägt eine familienfreundliche Personalpolitik doch wesentlich zur Nachhaltigkeit des umlagefinanzierten Rentensystems bei. Die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie stärkt die Erwerbsbeteiligung, insbesondere von Frauen, und wirkt sich damit positiv auf Beitragseinnahmen und individuelle Anwartschaften in der gRV aus. Mit familienfreundlichen Arbeitsbedingungen positioniert sich die DRV Bund aber auch als attraktiver Arbeitgeber – gerade in Zeiten wachsenden Fachkräftemangels.

Die DRV Bund engagiert sich mit einer Vielzahl an Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Sie trägt damit zur Erreichung der Ziele 5 (Geschlechtergleichheit) und 10 (weniger Ungleichheit) der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung bei: angefangen von flexiblen Arbeitszeitmodellen (etwa 14.000 Teilzeitanträge werden pro Jahr bewilligt) und Möglichkeiten für mobiles Arbeiten (wie Homeoffice) über Eltern-Kind-Arbeitszimmer bis hin zu kostenlosen Beratungs- und Vermittlungsleistungen sowie Ferien- und Notfallbetreuungsangeboten. Dabei entwickelt sich die Familienpolitik der DRV Bund stetig weiter. Ein Beispiel ist der verstärkte Fokus auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeverantwortung. Dieses Thema ist in den vergangenen Jahren nicht nur durch den generellen Anstieg der Pflegefälle in der Bevölkerung angestoßen worden, sondern auch durch das gestiegene Durchschnittsalter unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – und die damit steigende Wahrscheinlichkeit von Pflegefällen in den Familien unserer Beschäftigten.

Gewürdigt wird das soziale Engagement der DRV Bund nicht nur von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Beschäftigtenbefragung 2018). Bereits 1999 – und weitere vier Mal in Folge – wurde die DRV Bund als erster Arbeitgeber des öffentlichen Diensts mit dem anerkannten Qualitätssiegel „audit berufundfamilie“ ausgezeichnet. Im Jahr 2016 folgte die Auszeichnung: „Unternehmen für Familie – Berlin 2016“ in der Kategorie „250 und mehr Mitarbeiter“. Der Erfolg der Familienpolitik spiegelt sich auch in zentralen Unternehmenskennziffern der DRV Bund wider. Drei dieser Indikatoren werden im Folgenden vorgestellt (Teilzeitquoten, mobiles Arbeiten, Inanspruchnahme Elternzeit).

Teilzeitarbeit ist eine wesentliche Stellschraube, um berufliche und familiäre Aufgaben in Einklang zu bringen. In den vergangenen Jahren ist der Anteil unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Teilzeitarbeit kontinuierlich von 33 % im Jahr 2008 auf 41 % im Jahr 2018 angestiegen (Tab. 1). Damit liegt die DRV Bund deutlich über der durchschnittlichen bundesweiten Teilzeitquote von 29 % (Jahr 2017).⁷

⁷Die Teilzeitquote der DRV Bund ist u. a. maßgeblich durch den hohen Frauenanteil (73 %) in der gesamten Mitarbeiterschaft zu erklären.

Tab. 1 Teilzeitquoten 2008 vs. 2018

	DRV Bund (%)	Deutschland (%) ^a
2008	33	26
2018	41	29 ^b

Quelle: DRV Bund und Destatis, Mikrozensus

^aAnteil aller abhängig Beschäftigten

^bWert von 2017

Tab. 2 Inanspruchnahme von Elternzeit DRV Bund, nach Geburten in 2012 vs. 2015

	2012 (%)	2015 (%)
Frauen	84	97
Männer	47	71

Quelle: DRV Bund

Die Digitalisierung ermöglicht es, den individuellen Arbeitsort flexibler zu gestalten und damit den beruflichen und familiären Verpflichtungen besser gerecht zu werden. Die DRV Bund hat vor diesem Hintergrund ihr Angebot flexibler Arbeitsformen in den vergangenen Jahren stetig erweitert. Neben dem Homeofficemodell (primäres Arbeiten von zu Hause) wird insbesondere mobiles Arbeiten (Arbeiten von zu Hause an ausgewählten Tagen) gefördert. Letztere Arbeitsform ist von 2016 auf 2018 um fast 50 % gestiegen (von insgesamt 11.873 auf 17.379 Tage mobilen Arbeitens pro Jahr). Mit einer Quote von weniger als einem Tag mobilen Arbeitens pro Mitarbeiter und Jahr besteht jedoch noch Potenzial für weitere Flexibilisierungen (Tab. 2).

Befragungen des Familienministeriums zeigen, dass die Mehrheit nicht nur der Mütter, sondern auch der Väter Elternzeit nehmen möchte. Dass dies gelingt, hängt maßgeblich von den betrieblichen Rahmenbedingungen ab (BMFSFJ 2018). Die Inanspruchnahme von Elternzeit ist daher eine Kennziffer bei der internationalen CSR-Berichterstattung von Unternehmen.⁸ In der DRV Bund hat sich dieser Indikator in den letzten Jahren erfreulich entwickelt (Tab. 2). Beantragten bei Geburten im Jahr 2012 noch 84 % der Frauen und 47 % der Männer Elternzeit in den drei Folgejahren (2012–2014), ist diese Kennziffer für Geburten im Jahr 2015 deutlich auf 97 % bei den Frauen und 71 % bei den Männern angestiegen. Gerade bei den Vätern liegt die DRV Bund damit deutlich über dem Bundesdurchschnitt, der gut ein Drittel beträgt.⁹

⁸Siehe G4 Guidelines, Indikator LA3.

⁹So bezogen nur etwa 36 % aller Väter mit Geburten im Jahr 2015 Elterngeld (BMFSFJ 2018, S. 16). Für den Bezug von Elternzeit liegen keine Daten vor. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Elterngeld- und Elternzeitquoten sehr ähnlich ausfallen, denn Väter in Elternzeit beantragen generell auch Elterngeld, um von den zusätzlichen zwei Vätermontaten des Elterngelds profitieren zu können.

3.2.2 Inklusion und Diversität

Die DRV Bund lebt den Grundsatz der Vielfalt durch Inklusion. Akzeptanz und gegenseitiger Respekt eines jeden Menschen unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Behinderungen und anderen individuellen Merkmalen sind Grundpfeiler unserer Unternehmenswerte.¹⁰

Besonders hervorzuheben ist das Engagement der DRV Bund im Bereich der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen. Rund jeder achte Beschäftigte des Unternehmens (12,0 %) wies im Jahr 2017 eine Schwerbehinderung auf. Damit fiel die sog. Schwerbehindertenquote fast dreimal so hoch aus wie im Bundesdurchschnitt mit 4,6 %. Auch im Vergleich zu anderen öffentlichen Arbeitgebern (6,5 %) beschäftigte die DRV Bund nahezu doppelt so viele Menschen mit Behinderungen (Rehadat 2019). Mit zahlreichen Maßnahmen stärkt die DRV Bund dabei die Teilhabe von Schwerbehinderten im Unternehmen. Wohl einzigartig im Vergleich zu anderen Verwaltungen ist die Unterstützung durch ein eigenes *Team Inklusion* bestehend aus drei Beschäftigten. Sie fördern die Barrierefreiheit am Arbeitsplatz und stehen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit Behinderungen mit jeweils individuellen Lösungen zur Seite (beispielsweise Bereitstellung rollstuhlgerechter Rampen). Ein eigener Blindenschriftdrucker der DRV Bund erleichtert die Arbeit der sehbehinderten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und dient zudem für die Kommunikation mit sehbehinderten Versicherten. In vielfältigen Veranstaltungen wie dem *Inklusionstag 2018* werden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der DRV Bund für die Bedürfnisse und Unterstützungsleistungen von Menschen mit Behinderungen sensibilisiert. Mit einer eigenen Inklusionsvereinbarung der DRV Bund zur Umsetzung des Inklusionsgedankens der Konvention der Vereinten Nationen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen wird das Recht auf eine uneingeschränkte Teilhabe seit dem Jahr 2018 zusätzlich gefördert.

Einen Beitrag zur Integration von Migranten und Migrantinnen und zur Vielfalt der Mitarbeiterschaft leistet die DRV Bund mit einem speziell auf Flüchtlinge zugeschnittenen Ausbildungsprojekt. Im Rahmen einer Einstiegsqualifizierung wurde dabei in den Jahren 2016 und 2017 insgesamt 30 jungen Geflüchteten aus Kriegsgebieten in den Berufen Sozialversicherungsfachangestellte/r und Fachinformatiker/in zur Ausbildungsfähigkeit verholfen. Für 22 der 30 Teilnehmenden begann darauf folgend die Ausbildung in der DRV Bund. Damit fördern wir die Diversität der DRV Bund und gewinnen wichtige Talente für die Verwaltung von Versichertenkarrieren, die zunehmend durch Migration geprägt sind.

¹⁰Seit 2019 ist die DRV Bund Partnerin der Initiative Klischeefrei. Diese vom BMBF und BMFSFJ geförderte Initiative macht sich stark für eine Berufs- und Studienorientierung frei von Geschlechterklischees.

3.2.3 Chancengleichheit

Die Förderung von Chancengleichheit ist für die DRV Bund nicht nur eine gesetzliche Verpflichtung, sondern auch im Sinn ihrer langfristigen Unternehmensentwicklung. Chancengleichheit fördert die Motivation, Leistungsbereitschaft und letztlich die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie deren Verbundenheit zum Unternehmen. Sie leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur Leistungsfähigkeit unseres Hauses.

Im Fokus unserer Personalpolitik steht die Gleichstellung von Frauen und Männern (Ziel 5 der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung). Vielfältige Maßnahmen werden dabei genutzt, um geschlechtsspezifische Benachteiligungen im Unternehmen abzubauen. Dies beinhaltet u. a. Mentoringprogramme, Gender-Trainings, die Arbeit der Gleichstellungsbeauftragten sowie Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Im Rahmen eines alle vier Jahre verabschiedeten Gleichstellungsplans wird zudem der Anteil von Frauen und Männern unter den Beschäftigten der DRV Bund auf den Prüfstand gestellt. Dabei werden konkrete Zielvorgaben formuliert, um die Unterrepräsentanz von Frauen und Männern in einzelnen Bereichen abzubauen.

Der Erfolg der Gleichstellungspolitik der DRV Bund lässt sich am hohen und in den vergangenen Jahren deutlich gestiegenen Frauenanteil in Leitungsfunktionen ablesen. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf das Direktorium an der Spitze der DRV Bund mit einem Frauenanteil von 66 % und die Berufung der ersten Präsidentin der DRV Bund im Jahr 2017. Auch auf Abteilungsleiterenebene konnte in den vergangenen Jahren ein markanter Anstieg der Frauenquote von 30 % im Jahr 2008 auf 54 % im Jahr 2018 verzeichnet werden (Abb. 2) und damit eine Signalwirkung für die Entwicklungschancen in unserem Unternehmen gesetzt werden. Eine ähnliche Entwicklung lässt sich auch auf (Haupt-)Dezernentenebene und auf Hauptsachbearbeiterenebene in Sonderstellung beobachten (Abb. 2).

3.3 Bereich Ökologie

3.3.1 Ressourcenverbrauch

Der schonende Umgang mit unseren natürlichen Ressourcen wie Wasser oder Luft ist ein klassisches Ziel nachhaltigen Handelns. Schon im 18. Jahrhundert betonte Hans Carl von Carlowitz, einer der Väter des Begriffs der Nachhaltigkeit, dass mit den Waldbeständen so umzugehen sei, „daß es eine kontinuierliche beständige und nachhaltige Nutzung gebe“ (von Carlowitz 1713, S. 106). Dieser Appell, die natürlichen Lebensgrundlagen zu bewahren, hat auch nach 300 Jahren nichts an Aktualität verloren und findet sich in zahlreichen Zielen der Agenda 2030 wider. Auch für die DRV Bund ist der schonende und effiziente Ressourcenverbrauch ein wichtiger Leitgedanke des unternehmerischen

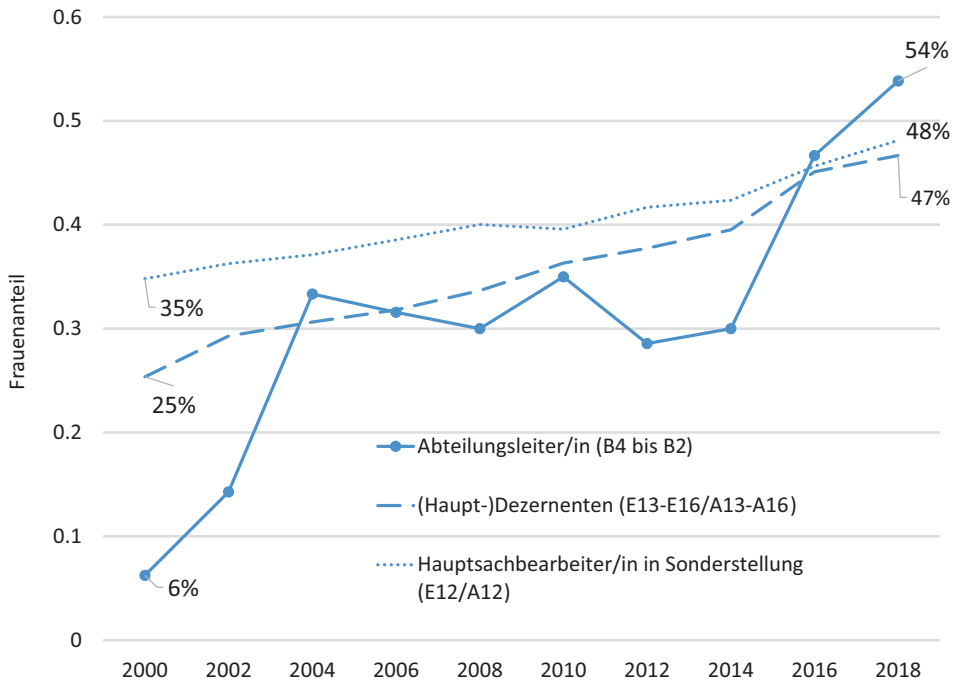


Abb. 2 Erfolgreiche Gleichstellung – Frauenanteil in Leitungsfunktionen, DRV Bund. (Quelle: Eigene Darstellung)

Handelns. Einen Ansporn bieten dabei nicht nur ökologische Ziele, sondern auch potenzielle Kostensenkungen.¹¹

Konkret umgesetzt wird das Leitprinzip der nachhaltigen Ressourcennutzung insbesondere in den Unternehmensbereichen Beschaffung und Bau. So werden bei der Vergabe von externen Aufträgen neben wirtschaftlichen auch umweltbezogene Kriterien berücksichtigt (gemäß GWB § 97). Bei Bauvorhaben und anderen Aufträgen wird systematisch geprüft, „ob und in welchem Umfang Erzeugnisse eingesetzt werden können, die sich durch Langlebigkeit, Reparaturfreundlichkeit und Wiederverwendbarkeit [...] auszeichnen und im Vergleich zu anderen Erzeugnissen zu weniger oder schadstoffärmeren Abfällen führen“ (KrWG § 37). Bei der Beschaffung orientiert sich die DRV Bund an dem Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit der Bundesregierung.¹² Dies sieht vor, dass bei Ausschreibungen, soweit möglich, die Kriterien des Umweltzeichens „Blauer Engel“ oder ähnlicher Standards verwendet werden (Staatssekretärsausschusses

¹¹Zudem hat die Rentenversicherung eine umfassende Verantwortung für nachfolgende Generationen aufgrund ihres gesetzlichen Auftrags.

¹²Siehe Beschaffungshandbuch der DRV Bund, S. 10.

2015, S. 17). Damit trägt die DRV Bund zu Ziel 12 (Nachhaltiger Konsum und Produktion) der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung bei.

Für die Steuerung nachhaltigen Ressourcenverbrauchs sind regelmäßige statistische Verbrauchserhebungen unerlässlich. Wie hoch ist folglich der Ressourcenverbrauch in zentralen Bereichen der DRV Bund? Aus betriebswirtschaftlicher Sicht werden für die Bereitstellung des Produkts der Sozialen Absicherung vornehmlich fünf Inputfaktoren benötigt: Energie, Papier, Bürogebäude, IT und nicht zuletzt unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Auf den Ressourcenverbrauch der ersten zwei genannten Faktoren (Energie, Papier) soll im Folgenden näher eingegangen werden.

Im letzten Berichtsjahr 2017 lag der Gesamtenergieverbrauch (Strom, Wärme, Kühlung) der DRV Bund bei 239 Mio. KWh. Im Vergleich zum Vorjahr 2016 (254 Mio. KWh) konnte der Energieverbrauch damit um rund 6 % reduziert werden. Zahlreiche Modernisierungen, beispielsweise durch den jüngsten Umbau eines Heizkraftwerks mit hocheffizienter Kraft-Wärme-Kälte-Kopplung (Box 2), helfen dabei, den Energieverbrauch nachhaltig zu begrenzen.

Box 2: Energieeffizienzen heben – Beispiel Heizkraft der DRV Bund

Ein Leuchtturmprojekt für umweltverträgliche Energieerzeugung stellt das in den Jahren 2015–2019 grundlegend umgebaute Heizkraftwerk der DRV Bund am Standort Berlin dar. Das Besondere an dieser mit modernster Kraft-Wärme-Kälte-Kopplung ausgestatteten Anlage ist, dass Abwärme, die bei der Stromerzeugung entsteht, direkt weiter als Nutzwärme verwendet werden kann. Dieser Prozess ist damit wesentlich effizienter als die herkömmliche, getrennte Wärmeerzeugung. Folglich konnten nicht nur die Energiekosten, sondern auch die CO₂-Emissionen der DRV Bund im Sinn der Klimaschutzziele der Bundesregierung signifikant gesenkt werden. Gegenüber einer getrennten Erzeugung ergibt sich im Jahr 2017 bereits eine Primärenergieeinsparung von über 23 %. Hervorgegangen ist das Projekt aus einer im Jahr 2013 erstellten Energiestudie der DRV Bund, die Energieeinsparpotenziale am Standort Berlin auf den Prüfstand stellte und geeignete Maßnahmen zur Erreichung von Einsparzielen definierte.

Eine Verwaltung ohne Papierverbrauch ist noch unvorstellbar. Allein der postalische Versand der sog. Renteninformation, die einmal pro Jahr an das Gros der Bundesbürger im Erwerbsalter versandt wird, führt zu einem Papierverbrauch im zweistelligen Millionenbereich. Noch vor einem halben Jahrzehnt, im Jahr 2014, wurden insgesamt 168 Mio. Blatt A4 Papier in den Sammeldruckanlagen unseres Hauses benötigt. Erfreulicherweise konnte dieser Verbrauch in den letzten fünf Jahren um fast 25 % auf 129 Mio. Blatt im Jahr 2018 reduziert werden (Abb. 3). Wesentlicher Auslöser für diese Entwicklung ist die fortschreitende Digitalisierung der Unternehmensprozesse. So werden beispielsweise seit der Umstellung auf ein neues Verwaltungssystem zahlreiche Akten nur noch digital gespeichert und damit nicht mehr zentral gedruckt. Durch

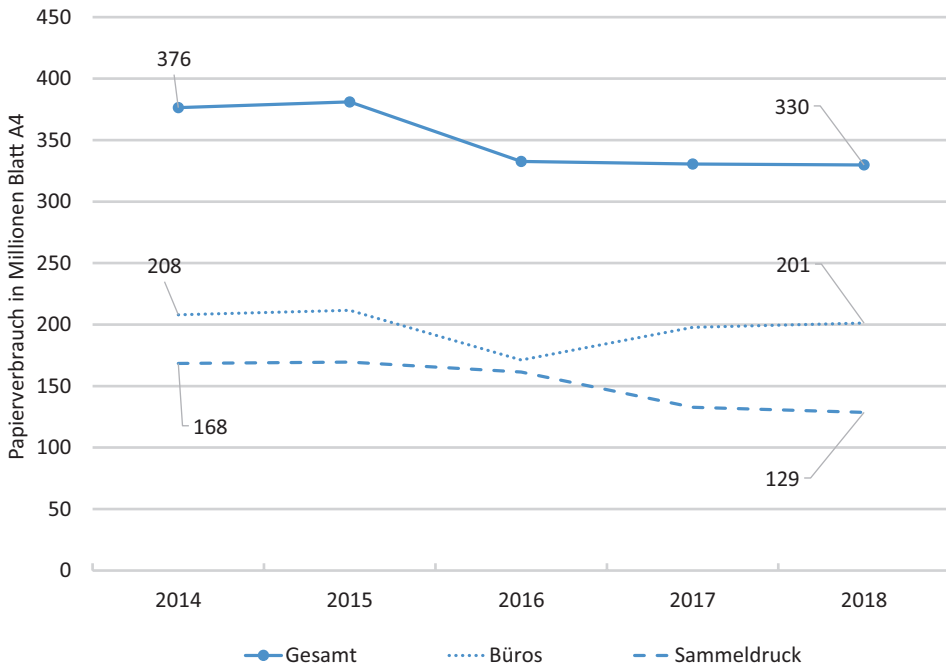


Abb. 3 Papierverbrauch DRV Bund. (Quelle: eigene Darstellung)

die aktuell angestoßene Verschlankung (und Vereinfachung) der Rentenbescheide wird sich diese positive Entwicklung auch im Jahr 2019 voraussichtlich fortsetzen (DRV Bund 2018). Über die Hälfte des Gesamtpapierverbrauchs fällt zudem mit rund 200 Mio. Blatt A4 Papier dezentral im Rahmen der üblichen Verwaltungsarbeit an. Dieser Verbrauch ist in den vergangenen fünf Jahren vergleichsweise konstant geblieben (Abb. 3).

Aufholpotenzial hat die DRV Bund bei der Nutzung von Recyclingpapier. Nur 3 % des Gesamtpapierverbrauchs umfasst Recyclingpapier.¹³ Diese niedrige Quote ist z. T. technisch begründet: So ist Recyclingpapier bei der Nutzung von Hochleistungsdruckern, die vornehmlich für den Sammeldruck von Versicherungsschreiben genutzt werden, nur unter Inkaufnahme deutlich höherer Kosten und Druckzeiten realisierbar. Genauer zu prüfen wäre hingegen eine Erhöhung der Recyclingpapierquote im Bereich der üblichen Verwaltungsarbeit.

¹³Zum Vergleich: Schon im Jahr 2015 konnte vom Staatssekretärsausschuss der Bundesregierung konstatiert werden, dass „rund 80 Prozent der Behörden und Einrichtungen der unmittelbaren Bundesverwaltung [...] zu mind. 95 Prozent Recyclingpapier [nutzen]“.

3.3.2 Klimarelevante Emissionen

Es herrscht breiter wissenschaftlicher Konsens, dass Treibhausgase zur Erwärmung der Erde beitragen (IPCC 2013, S. 15 f.; UBA 2019a). Der Weltklimarat (IPCC) geht davon aus, dass es bei einer weiteren ungebremsten Entwicklung der Treibhausgasemissionen zu einem Anstieg der globalen Durchschnittstemperatur von mehr als vier Grad Celsius kommen könnte (BMU 2019). Damit verbunden wären weitreichende ökologische, wirtschaftliche und soziale Folgen. Vor diesem Hintergrund haben sich mit dem Pariser Klimaabkommen 195 Staaten geeinigt, den Anstieg der Erderwärmung auf deutlich unter 2 °C zu begrenzen und damit die natürlichen Lebensgrundlagen der Menschheit zu schützen. Um dieses Ziel zu erreichen, plant Deutschland die Treibhausgasemissionen um mindestens 80–95 % bis zum Jahr 2050 zu verringern gegenüber dem Jahr 1990 (UBA 2019b). Gelingen kann dies nur, wenn alle gesellschaftlichen Akteure ihren Beitrag leisten. Vor diesem Hintergrund umfasst der folgende Abschnitt zunächst eine erste Erhebung von CO₂-Emissionen der DRV Bund gefolgt von Maßnahmen zur Vermeidung dieser Treibhausgase.

Wie hoch fallen die CO₂-Emissionen der DRV Bund aus? Aktuell lässt sich diese Frage nur grob beantworten. Aufgrund der Relevanz des Themas soll hier eine erste Schätzung der CO₂-Emissionen erfolgen. Die dargestellten Werte helfen, die größten Emissionstreiber des Hauses zu identifizieren und im Weiteren die relative Wirkung klimarelevanter Maßnahmen zu beurteilen (Tab. 3).

Die Darstellung konzentriert sich auf CO₂-Emissionen in den Bereichen Energie, Transport und Beschaffung, in denen die größten Treibhausgasemissionen der DRV Bund zu erwarten sind. Wie in Tab. 3 dargestellt, emittierte die DRV Bund durch ihren Energieverbrauch das Gros der Treibhausgase. Im Jahr 2017 waren dies rund 46.000 t

Tab. 3 Geschätzte CO₂-Emissionen in zentralen Unternehmensbereichen

	Gesamt	Energie	Transport					Beschaffung
		(Wärme, Strom, Kälte)	Prüfdienst und Reha-Beratung*	Fuhrpark Berlin	Dienstreisen			Papier
					PKW ^a	Flug	Bahn	
CO ₂ -Emission (t)	50.962	45.762	2647	116	476	185	0	1777
Anteil der betrachteten Gesamtemissionen (%)	100,0	89,8	5,2	0,2	0,9	0,4	0,0	3,5

Quelle: Eigene Berechnungen. Emissionsfaktoren basieren auf BAFA (2019), UBA (2019c), Papiernetz (2019). Berichtsjahr ist generell 2018, im Energiebereich das Jahr 2017.

^aAnnahmeAuslastung: 1 Person/Pkw

Tab. 4 CO₂-Einsparungen ausgewählter vergangener Maßnahmen

Ausgewählte vergangene Maßnahmen	Einsparungen (t CO ₂ pro Jahr)
CO ₂ -neutrale Bahnfahrten	200
Reduzierung Papierverbrauch (2018 gegenüber 2014)	250
Modernisierung Heizkraftwerk Berlin	2200

Quelle: Eigene Berechnungen

CO₂ im Basisszenario. Dies entspricht dem durchschnittlichen CO₂-Ausstoß von 5100 Personen in Deutschland. Der Transportbereich hingegen ist nur für einen Bruchteil – etwa 7 % im Basisszenario – der gesamten hier betrachteten Emissionen verantwortlich.¹⁴ Die vergleichsweise geringen Emissionswerte im Transportbereich erklären sich u. a. durch die verbreitete Nutzung der Bahn bei Dienstreisen (64 % aller Dienstreisen).¹⁵ Seit dem Jahr 2011 reisen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dabei standardmäßig CO₂-neutral mit 100 % Ökostrom. Allein durch diese Maßnahme konnten jährlich mindestens 200 t CO₂ vermieden werden. Im Bereich Beschaffung führt insbesondere der hohe Papierverbrauch zu beträchtlichen CO₂-Emissionen in Höhe von rund 1800 t.¹⁶ Durch Einsparungen (Abschn. 3.3) konnte der Umfang dieser Treibhausgase im Jahr 2018 gegenüber 2014 um rund 250 t gesenkt werden (Tab. 4).

Um die Klimabilanz des Unternehmens weiter zu verbessern, stieß die DRV Bund in den letzten Jahren eine Reihe von weiteren Maßnahmen an. So wurde die Nutzung von Fahrzeugen mit alternativen Antrieben (Hybrid, Elektro, Wasserstoff) der Dienstwagenflotte von 2 Fahrzeugen auf 12 Fahrzeuge im Jahr 2018 erhöht. Um Dienstreisen gänzlich zu vermeiden und damit Kosten für Reiseaufwand und -zeiten zu senken, setzt die DRV Bund seit dem Jahr 2015 zunehmend auf die Nutzung von Videokonferenzen. Insgesamt ist die Inanspruchnahme dieser Kommunikationsform auf über 1100 Sitzungen im Jahr 2018 angestiegen. Hätten diese Besprechungen traditionell an einem zentralen Ort stattgefunden, wären dadurch allein im Jahr 2018 rund 1,8 Mio. km an Dienstreisen und (je nach Verkehrsmittel) bis zu 250 t an CO₂-Emissionen angefallen.

¹⁴Unberücksichtigt bleiben Emissionen der Transportdienstleister der DRV Bund und der Fuhrparks von Standorten außerhalb Berlins. Es ist anzunehmen, dass diese zwei Bereiche die Gesamtemissionen um rund 350–500 t bzw. 0,7 bis 1,0 % erhöhen.

¹⁵Im Jahr 2018 wurden im Rahmen von Dienstreisen etwa 6,1 Mio. km mit der Bahn zurückgelegt, im Vergleich zu 2,3 Mio. km mit dem PKW und 1,1 Mio. km mit dem Flugzeug. Die Fahrten des Prüfdiensts betrugen etwa 11,4 Mio. km. Die Fahrten der Reha-Beratung werden auf etwa 1,3 Mio. km sehr grob geschätzt.

¹⁶Weitere CO₂-Emissionen fallen beispielsweise bei der Beschaffung von IT-Geräten sowie bei externen Dienstleistern an. Eine CO₂-Schätzung ist jedoch im Rahmen dieses Beitrags nicht möglich.

Der tatsächliche Einsparungseffekt dieser neuen Technologien ist jedoch schwer einzuschätzen.¹⁷ Mit kostengünstigen Firmentickets für den öffentlichen Nahverkehr unterstützt die DRV Bund zudem ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, klimafreundlich mit Bus und Bahn zur Arbeit zu gelangen. Den größten Beitrag zur Verbesserung der Klimabilanz des Unternehmens leistet jedoch der Bereich Bau. So konnte durch die umfassende Modernisierung des Heizkraftwerks am Standort Berlin (Box 2) das Volumen an emittiertem CO₂ um rund 2200 t im Jahr 2017 gesenkt werden. Dieses Beispiel unterstreicht, dass Maßnahmen zur Reduzierung des Energieverbrauchs einen entscheidenden Beitrag zur Reduzierung der CO₂-Emission der DRV Bund leisten können.

Die Unternehmenspolitik hat ebenfalls einen Einfluss auf die CO₂-Bilanz der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Kundinnen und Kunden. Durch die zunehmenden Möglichkeiten der Digitalisierung besteht hier ein beträchtliches Einsparpotenzial.¹⁸ Dies soll durch zwei Fallbeispiele veranschaulicht werden. Allein im Jahr 2018 führte die DRV Bund 1,2 Mio. Beratungsgespräche in ihren Auskunfts- und Beratungsstellen durch. Würde man ein Viertel dieser Gespräche durch Online-Videoberatungen ersetzen – ein Modell, das aktuell von DRV-Trägern getestet wird¹⁹ –, könnten unter konservativen Annahmen mindestens 1000 t an CO₂-Emissionen eingespart werden.²⁰ Ähnliche Effekte wären bei einer stärkeren Nutzung von flexiblen Arbeitsortmodellen denkbar: Würde jede oder jeder zweite Mitarbeiterin oder Mitarbeiter einen Tag pro Woche mobil von zu Hause aus arbeiten, könnte dies zu einer Reduzierung von CO₂-Emissionen in Höhe von rund 1600 t führen.²¹ Diese zusätzlichen Klimaeffekte der Unternehmenspolitik könnten damit beträchtlicher ausfallen als beispielsweise unternehmensinterne Einsparungen im Transportbereich oder beim Papierverbrauch (Tab. 5).

¹⁷Diskutabel ist, zu welchem Anteil Videokonferenzen traditionelle Besprechungen tatsächlich ersetzen. Es ist davon auszugehen, dass ein Teil der Videokonferenzen zusätzlich anfällt und ohne diese Technik nicht stattgefunden hätte.

¹⁸Erwähnt seien hier auch die Einspareffekte im Hinblick auf CO₂-Emissionen (und Papierverbrauch), die sich durch die zunehmende Verbreitung der elektronisch geprüften Betriebsprüfungen ergeben. Aktuell nutzen bereits rund ein Drittel der jährlich 800.000 geprüften Arbeitgeber dieses neue System (Tendenz steigend). Betriebsprüfungen vor Ort und damit verbundene Reisen entfallen damit zu großen Teilen.

¹⁹Die ersten Erfahrungen mit Online-Beratungen sollten zunächst auf den Prüfstand gestellt werden, bevor eine Einführung bzw. Ausweitung dieser Kommunikationsformen erwogen wird.

²⁰Dabei wird davon ausgegangen, dass der durchschnittliche Fahrweg (Hin- und Zurück) 20 km beträgt und 75 % diesen mit dem PkW zurücklegen. Die restlichen 25 % wählen häufig öffentliche Verkehrsmittel sowie Rad/Fuß. Der CO₂-Umrechnungsfaktor beträgt 0,209 kg pro km bei PkW und 0,064 kg beim ÖPNV.

²¹Angenommen wird, dass die Hälfte der etwa 22.000 aktiven Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen Tag in der Woche mobil arbeiten. Die übrigen Annahmen entsprechen dem obigen Szenario.

Tab. 5 CO₂-Einsparungen potenzieller künftiger Maßnahmen

Potenzielle künftige Maßnahmen	Einsparungen (t CO ₂ pro Jahr)
Ein Tag Homeoffice jedes zweiten Mitarbeiters	Etwa 1600
25 % der Beratungsgespräche ersetzt durch Online-Beratung	Etwa 1000

Quelle: Eigene Berechnungen

3.4 Bereich Ökonomie

Ökonomische Nachhaltigkeit ist ein wesentliches Leitprinzip der DRV Bund. Nur durch eine langfristig tragfähige, wirtschaftliche und effiziente Bereitstellung von Dienstleistungen hat das Vertrauen in die gesetzliche Rentenversicherung Bestand. Ziel der DRV Bund ist es daher, die Verwaltungs- und Verfahrenskosten möglichst gering zu halten. Aktuell im Jahr 2018 liegen sie bei 1,1 % der Gesamtausgaben. Im Hinblick auf die Tragfähigkeit der Finanzen führt die DRV Bund gemeinsam mit dem BMAS regelmäßige Projektionen zur Entwicklung der Rentenausgaben und -einnahmen durch. Neben diesen Beispielen des Kerngeschäfts der DRV Bund trägt die Institution auch in zahlreichen anderen Bereichen zur nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung bei. Beispielhaft soll hier auf die Stärkung strukturschwacher Regionen eingegangen werden, die zur Erreichung von Ziel 11 (Nachhaltige Städte und Gemeinden) der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung einen Beitrag leistet.

3.4.1 Stärkung strukturschwacher Regionen

Die Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse ist ein zentrales Anliegen der Bundesregierung, um den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Deutschland zu stärken. Dabei wird auch eine Angleichung der Lebensverhältnisse in Hinblick auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt im gesamten Bundesgebiet angestrebt.²² Zur Erreichung dieses Ziels wird aktuell diskutiert, Behörden in strukturschwächeren Regionen, insbesondere in Ostdeutschland, anzusiedeln. Die DRV Bund – bzw. ihre Vorgängerinstitution BfA – ist diesen Schritt bereits vor 20 Jahren mit der Gründung von drei Standorten in den neuen Bundesländern gegangen. Damit leistet sie – wie im folgenden Abschnitt dargestellt – einen Beitrag zur Stärkung strukturschwacher Regionen.

Angestoßen von der Föderalismuskommission im Jahr 1992 wurden im Jahr 1999 zwei neue Dienststellen in den ostdeutschen Regionen Gera und Stralsund eröffnet. Im Jahr 2001 folgte der Aufbau der Außenstelle in Brandenburg an der Havel. Derzeit arbeiten in diesen drei Standorten mehr als 3100 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die DRV Bund ist damit einer der größten Arbeitgeber in diesen strukturschwachen Regionen. Der Standort Gera beispielsweise wird als Arbeitsregion mit dem niedrigsten regionalen Bruttoinlandsprodukt pro Kopf in Deutschland geführt (BMWi 2017, S. 3).

²²Siehe auch Raumordnungsgesetz, § 2 Abs. 1.

Am größten dieser Standorte, in Stralsund, beschäftigt die DRV Bund 1350 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Zum Vergleich: Nur 13 der 100 größten (privatwirtschaftlichen) Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern konnten im Jahr 2017 eine höhere Mitarbeiterzahl aufweisen.²³ Mit überdurchschnittlichen Entgelten wird zudem zur wirtschaftlichen Stärkung dieser Regionen beigetragen (Nord LB 2018, S. 4). Am Standort Stralsund beispielsweise lag der Durchschnittsverdienst der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen knapp 10 % über dem Mittelwert Mecklenburg-Vorpommerns.

Auch mit 22 Reha-Zentren, die vornehmlich außerhalb von Ballungsräumen angesiedelt sind, trägt die DRV Bund zur wirtschaftlichen Stärkung strukturschwacher und ländlicher Regionen bei. Insgesamt rund 3900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in diesen Einrichtungen im gesamten Bundesgebiet beschäftigt. Der ökonomische Fußabdruck der Reha-Zentren beschränkt sich dabei nicht nur auf direkte Arbeitsmarkteffekte. Dies zeigt eine Untersuchung der Autoren Ostwald et al. (2016) ausgewählter Rehabilitationskliniken in Brandenburg (s. Box 3).

Box 3: Ökonomischer, ökologischer und sozialer Fußabdruck von Reha-Kliniken

Um die regionalwirtschaftliche Bedeutung von Rehabilitationszentren zu analysieren wurde im Rahmen eines Forschungsprojekts unter Mitwirkung des WifOR-Instituts und der DRV Berlin-Brandenburg erstmals der „Ökonomische Fußabdruck ausgewählter Reha-Kliniken in Brandenburg“ ermittelt. Anhand ausgewählter ökonomischer Kennzahlen wie der Bruttowertschöpfung, den Beschäftigtenzahlen, den Arbeitnehmerentgelten sowie Aussagen zu den Vorleistungsverflechtungen stellt die Studie neben den direkten auch sog. indirekte und induzierte Effekte dar, die aus der Geschäftstätigkeit der Reha-Einrichtungen resultieren. Als Ergebnis entsteht erstmals ein repräsentativer ökonomischer Fußabdruck von Reha-Kliniken, mit dem sowohl Aussagen zur direkten ökonomischen Wirkung, als auch zu den vielfältigen Verflechtungen dieser Einrichtungen mit der regionalen Wirtschaft möglich sind. Die Autoren quantifizieren, dass durch zwei direkt in den Kliniken Beschäftigte mehr als ein zusätzliches Arbeitsverhältnis in der Region Brandenburg geschaffen wird. Zudem werden 63 % aller Vorleistungen der untersuchten Kliniken aus der regionalen Wirtschaft in Brandenburg bezogen. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Studienergebnisse findet sich in Ostwald et al. (2016). Im Rahmen eines weiteren Forschungsprojekts im Jahr 2017 wurde die Analyse erweitert und neben dem ökonomischen auch der ökologische und soziale Fußabdruck von Reha-Einrichtungen in Brandenburg untersucht. Die dabei genutzten Indikatoren sind folgend dargestellt (Abb. 4).

²³Vgl. Nord LB (2018, S. 4).

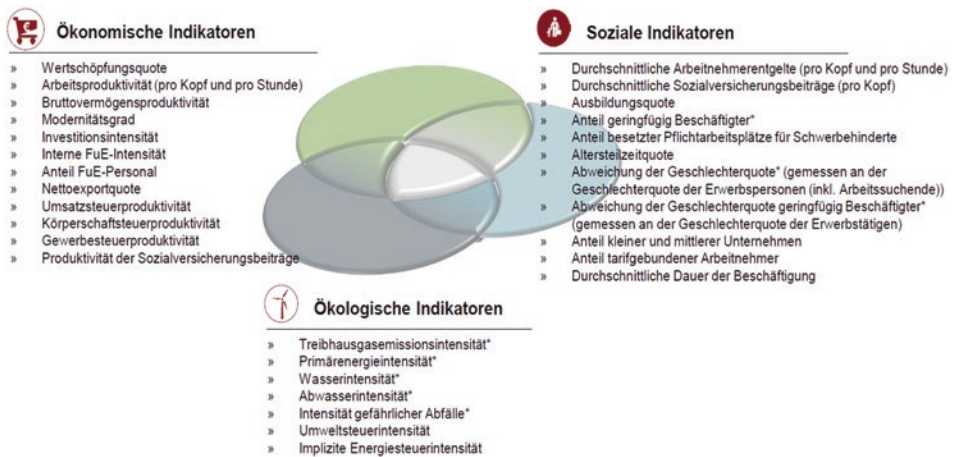


Abb. 4 Indikatorenset zur Beurteilung der Nachhaltigkeitswirkung von Reha-Kliniken. (Quelle: Ostwald et al. 2017)

In einem weiteren, noch laufenden Projekt wird die Analyse auf weitere Kliniken von DRV-Trägern (Berlin-Brandenburg, Hessen, Bayern-Süd) angewandt. Dabei wird das Ziel verfolgt, einen auf Reha-Kliniken zugeschnittenen Indikatorenrahmen und damit ein klinikspezifisches Nachhaltigkeitsgütesiegel zu ermöglichen.

4 Fazit

Ziel der DRV Bund ist es, die soziale Absicherung gleichermaßen für heutige und künftige Generationen zu gewährleisten. Ein zentraler Baustein zur Erreichung dieses Ziels ist das Leitprinzip der Nachhaltigkeit, denn nur auf Basis einer nachhaltigen Rentenpolitik kann das Fundament der gRV, der Generationenvertrag, langfristig gesichert werden. Die Berücksichtigung sozialer und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit gehört damit traditionell zum Selbstverständnis der DRV Bund.

Neue Perspektiven auf das Thema Nachhaltigkeit für die DRV Bund stößt die Agenda 2030 der Vereinten Nationen an. Sie unterstreicht die vielfältigen Dimensionen nachhaltiger Entwicklung. Mit insgesamt 17 Kernzielen (SDG) in den Bereichen Soziales, Ökonomie und Ökologie formuliert die Agenda 2030 eine umfassende Wegbeschreibung für eine nachhaltige Entwicklung weltweit. Die nationale Umsetzung dieser Ziele findet sich in der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung wider. Für einen Erfolg dieser Strategie sind alle gesellschaftlichen Akteure gefragt, ihren Beitrag zu leisten. Vor diesem Hintergrund stellte der vorliegende Beitrag ausgewähltes nachhaltiges Engagement der DRV Bund vor. Dabei wurde beispielhaft betrachtet, in welchen Bereichen

die Institution in ihrem Kerngeschäft und darüber hinaus zur Erreichung der 17 Entwicklungsziele der Agenda 2030 beiträgt.

Der Beitrag zeigt, dass die DRV Bund (mindestens) 8 der 17 Entwicklungsziele der Agenda 2030 durch vielseitiges Engagement unterstützt. Hervorzuheben sind dabei die Aktivitäten der DRV Bund im Bereich Inklusion. Der Anteil von Beschäftigten mit Behinderungen fällt nahezu dreimal so hoch aus wie im Durchschnitt deutscher Unternehmen. Besonders sind auch die überdurchschnittliche und gestiegene Inanspruchnahme von Teilzeit und Elternzeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie der deutliche Anstieg des Frauenanteils in Leitungspositionen.

Eine vergleichsweise neue Facette nachhaltigen Handelns für die DRV Bund stellt das Thema Klimaschutz dar. Ziel des Beitrag war es daher zunächst, jene Bereiche zu identifizieren, die mit einem großen Anteil zu den CO₂-Emissionen der DRV Bund beitragen. Dabei wurde deutlich, dass der Energieverbrauch das Gros der CO₂-Emissionen verursacht (rund 90 %). Es überrascht daher nicht, dass Effizienzsteigerungen in diesem Bereich, wie die Modernisierung des Heizkraftwerks der DRV Bund, die größten Effekte im Sinn des Klimaschutzes entfalten können.

Chancen, aber auch Risiken im Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens birgt die zunehmende Digitalisierung. Schon heute hat sie weitreichende Auswirkungen auf unsere Unternehmensprozesse. So konnte beispielsweise im Zuge digitaler Verwaltung der Papierverbrauch der DRV Bund in den letzten fünf Jahren um über 12 % (bzw. 46 Mio. Blatt pro Jahr) reduziert werden. Mit dem weiteren Übergang zur digitalen E-Akte wird sich diese aus wirtschaftlicher und ökologischer Sicht positive Entwicklung aller Voraussicht nach fortsetzen können.²⁴ Eine Chance bietet die Digitalisierung aber auch im Hinblick auf die Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit und damit für eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie, geringere Arbeitswege und CO₂-Emissionen. Im strategischen Fokus der DRV Bund stehen jedoch auch die Herausforderungen der Digitalisierung. Der unterschiedliche technische Wissensstand der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Kundinnen und Kunden erfordert einen differenzierten und generationsübergreifenden Digitalisierungsprozess. Dabei gilt es Komplexitäten im Sinn der Nutzer zu reduzieren, Weiterbildungen zu stärken und für unsere Kunden neben digitalen Angeboten zunächst weiterhin auch traditionelle Kundendienstleistungen (beispielsweise Vor-Ort-Beratung) anzubieten. Um den Bedürfnissen der Kundinnen, Kunden, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Rechnung zu tragen, ist eine Einbindung aller Stakeholder in diesen Veränderungsprozess unerlässlich. Dieser Ausblick unterstreicht: Auch in Zukunft wird sich unsere Institution stetig neu an gesellschaftliche, demografische und technologische Veränderungen anpassen müssen. Das Leitprinzip der Nachhaltigkeit ist ein wertvoller Anker für diesen fortschreitenden Transformationsprozess der DRV Bund.

²⁴Bis 2022 sind gemäß dem Onlinezugangsgesetz (2017) alle Verwaltungsleistungen digital anzubieten.

Literatur

- BAFA – Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (2019) Merkblatt zu den CO₂-Emissionsfaktoren, Eschborn
- Beschäftigtenbefragung (2018) Befragung der Beschäftigten der DRV Bund 2018, Berlin
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016) Alterssicherungsbericht 2016, Berlin
- BMAS (2019) CSR in Deutschland, abrufbar unter: <https://www.csr-in-deutschland.de>
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2018) Väterreport 2018, Berlin
- BMU – Bundesministerium für Umwelt (2019) Klimaschutz im Überblick. <https://www.bmu.de/themen/klima-energie/klimaschutz/anpassung-an-den-klimawandel/klimaschutz-im-ueberblick/>
- BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017) Fortschrittsbericht der Bundesregierung zur Weiterentwicklung eines gesamtdeutschen Fördersystems für strukturschwache Regionen ab 2020, Berlin
- Bönke T, Grabka M, Schröder C, Wolff EN, Zyska L (2016) The joint distribution of net worth and pension wealth in Germany, SOEPpapers on Multi-disciplinary Panel Data Research Nr. 853
- Brundtland-Kommission (1987) Our common future, Oxford University Press, Oxford
- Bundesregierung (2016) Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie – Neuauflage 2016, Berlin
- Bundesregierung (2019) Nachhaltigkeitspolitik. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/agenda-2030-die-17-ziele>
- Dahlsrud A (2008) How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. Corp Soc Responsib Environ Manag 15:1–13
- DRV Bund (2018) Der neue Rentenbescheid kommt. https://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Inhalt/0_Home/meldungen/2018_03_09_neuer_rentenbescheid_kommt.html
- Europäische Kommission (2019) Corporate social responsibility & responsible business conduct. <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/>
- Heien T, Krämer M (2018) Lebensverläufe und Altersvorsorge der Personen der Geburtsjahrgänge 1957 bis 1976 und ihrer Partner, Forschungsprojekt im Auftrag der DRV Bund und des BMAS. In: *DRV-Schriften*, Band 115, Berlin
- Homann K (2018) Sollten Unternehmen neben einer ökonomischen auch eine soziale Verantwortung haben? ifo Schnelldienst 24:3–6
- Huster S, Rux J (2018) GG Art. 20a. *Beck-OK Grundgesetz*, Rn. 27–38
- IPCC (2013) Climate change 2013: the physical science basis. Contribution of Working Group I to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, USA
- Krings G (2018) Umweltschutz und Tierschutz Art. 20a. In: *GG Kommentar zum Grundgesetz*, Schmidt-Bleibtreu, B., H. Hofmann und H.G. Henneke, Rn. 18
- Lin-Hi N (2019) Corporate social responsibility, Wirtschaftslexikon Gabler
- Meinhardt V, Rietzler K, Zwiener R (2009) Konjunktur und Rentenversicherung – gegenseitige Abhängigkeiten und mögliche Veränderungen durch diskretionäre Maßnahmen, IMK Study 3/2009
- Nord LB (2018) Mecklenburg-Vorpommern Report, Ausgabe 2018, 26. November 2018
- Ostwald DA, Legler B, Fasshauer S (2016) Ökonomischer Fußabdruck ausgewählter Rehabilitationskliniken in Brandenburg – Ausgewählte Ergebnisse einer Analyse der dienstleistungsorientierten Gesundheitswirtschaft auf regionaler Ebene. In: 25. *Rehabilitationswissenschaftliches Kolloquium*, DRV Schriften Band 109, Berlin, S. 92–95
- Ostwald DA, Lemke C, Bergmann R (2017) Entwicklung eines quantitativen Nachhaltigkeits-Gütesiegels für die Initiative Gesundheitswirtschaft Brandenburg und Rehabilitationskliniken in Brandenburg – Abschlusspräsentation, Berlin 20. Oktober 2017

- Papiernetz (2019) Nachhaltigkeitsrechner. <https://www.papiernetz.de/informationen/nachhaltigkeitsrechner/>
- Pufe I (2014) Was ist Nachhaltigkeit? Dimensionen und Chancen. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn
- Rehadat (2019) Schwerbehindertenstatistik. https://www.rehadat-statistik.de/de/berufliche-teilhabe/Beschaeftigung/BA_Schwerbehindertenstatistik/index.html
- Staatssekretärsausschusses (2015) Beschluss des Staatssekretärsausschusses für nachhaltige Entwicklung vom 30. März 2015, Berlin
- UBA (2019a) Klimawandel Skeptiker, abrufbar unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klimawandel/klimawandel-skeptiker#textpart-1>
- UBA Umweltbundesamt (2019b) Klimaschutzziele Deutschlands. <https://www.umweltbundesamt.de/daten/klima/klimaschutzziele-deutschlands>
- UBA (2019c) Emissionsdaten. <https://www.umweltbundesamt.de/themen/verkehr-laerm/emissionsdaten>
- von Carlowitz H (1713) Sylvicultura oeconomica, Anweisung zur wilden Baumzucht, Leipzig Verlag Braun



Quellen Porträtfoto: Deutsche Rentenversicherung Bund

Dr. Stephan Fasshauer studierte Volkswirtschaftslehre und promovierte an der Universität Würzburg. Sein beruflicher Werdegang führte ihn als Referent und Referatsleiter für „Volkswirtschaftliche Analysen“ zum Verband Deutscher Rentenversicherungsträger (VDR) und anschließend als Referatsleiter für „Fachkommunikation Altersvorsorge und Rente“ zur Deutschen Rentenversicherung Bund. Nach seinem Einsatz als Referatsleiter für „Finanzielle Grundsatzfragen der Sozialpolitik“ im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) wechselte er – zuerst als stellvertretender Geschäftsführer, danach als Geschäftsführer – zur Deutschen Rentenversicherung Berlin-Brandenburg. Seit Ende 2017 ist er Mitglied des Direktoriums bei der Deutschen Rentenversicherung Bund.



Quellen Porträtfoto: privat

Dr. Christoph Freudenberg arbeitet seit 2016 als Referent der Abteilung Forschung und Entwicklung der DRV Bund. Seine Forschungsschwerpunkte liegen u. a. in den Bereichen Digitalisierung der Arbeitswelt, Rentenpolitik und Nachhaltigkeitsanalysen. Als Berater war er für die Europäische Kommission, die Weltbank und den IWF tätig. Er studierte Volkswirtschaftslehre und promovierte an der Universität Freiburg.

Corporate Social Responsibility in der Caritas: Gemeinsam Verantwortung übernehmen

Claudia Neuz und Carina Uhlen

1 Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung in der Caritas

Der Deutsche Caritasverband ist einer der größten Wohlfahrtsverbände Deutschlands und organisiert die soziale Arbeit der katholischen Kirche. Mit ihrem dichten Netz sozialer Einrichtungen und Dienste leistet die Caritas einen wichtigen Beitrag zur sozialen Infrastruktur in Deutschland. Jährlich bietet sie über 11 Mio. Menschen eine Unterstützung bei der Bewältigung verschiedener sozialer Probleme und Notlagen (Deutscher Caritasverband 2019). Der Deutsche Caritasverband versteht sich dabei nicht nur als professioneller Anbieter von sozialen Dienstleistungen, sondern auch als Anwalt, der sich auf Basis der Erfahrungen in den Diensten, Einrichtungen und Selbsthilfegruppen für den Erhalt und die Weiterentwicklung der sozialen Rechte der Menschen einsetzt. Als Solidaritätsstifter gibt er darüber hinaus den Menschen die Möglichkeit, sich auf freiwillige bzw. ehrenamtliche Weise zu engagieren und fördert die Anerkennung des bürgerschaftlichen Engagements. Dieser Dreiklang – Dienstleister, Anwalt und Solidaritätsstifter – ist ein wesentlicher Bestandteil des Selbstverständnisses der Caritas. Die Caritas ist kein Konzern, sondern ein Verband, dem zahlreiche, wirtschaftlich selbstständig agierende Rechtsträger angeschlossen sind. Die mehr als eine Million haupt- und

C. Neuz (✉)

Deutscher Caritasverband e. V., Freiburg i. Br, Deutschland

E-Mail: claudia.neuz@caritas.de

C. Uhlen

CSR-Kompetenzzentrum im Deutschen Caritasverband, Osnabrück, Deutschland

E-Mail: cuhlen@csr-caritas.de

ehrenamtlichen Mitarbeitenden verteilen sich auf weit über 24.000 Beratungsstellen, Sozialstationen, Krankenhäuser, Heime etc. Die Verantwortung für die Finanzierung und Gestaltung der Dienstleistungen liegt bei den selbstständigen Rechtsträgern vor Ort, die sich selbst als Sozialunternehmen begreifen. Die Unternehmen der Caritas sind gemäß den Leitlinien für unternehmerisches Handeln den Prinzipien der Wirtschaftlichkeit, der Nachhaltigkeit und der Transparenz verpflichtet. In diesem Sinne wird ein verantwortungsvoller Umgang mit den sozialen, ökonomischen und ökologischen Ressourcen vorausgesetzt. Ihr Organisationszweck ist mit der Erfüllung sozialer Aufgaben verknüpft, die sie im Rahmen der Gemeinnützigkeit ausüben, d. h. sie verzichten auf eine Gewinnausschüttung und verpflichten sich, Überschüsse zur Erfüllung der Sachziele einzusetzen (Deutscher Caritasverband 2008, S. 31 ff.). Aus diesem Organisationsverständnis heraus nimmt die Caritas eine langfristige Perspektive ein und sieht sich traditionell einem kirchlichen und gesellschaftlichen Auftrag gegenüber, der das Prinzip der Nachhaltigkeit ebenso aufgreift, wie die Übernahme von lokaler und gesamtgesellschaftlicher Verantwortung.

Insgesamt arbeiten mehr als 650.000 Menschen hauptamtlich in den Einrichtungen und Diensten der Caritas. Sie werden von mehreren Hunderttausend Ehrenamtlichen und Freiwilligen unterstützt. Gerade das freiwillige Engagement ist ein unverzichtbarer Teil der karitativen Arbeit und die Gewinnung von Ehrenamtlichen ein wichtiges Element der strategischen Unternehmensziele. Auch gewerblichen Unternehmen und öffentlichen Institutionen sowie deren Mitarbeitenden bietet die Caritas ganz bewusst ihre Partnerschaft an, um zusammen einen aktiven Beitrag für das Gemeinwohl zu leisten. Die Basis dafür ist eine christliche Überzeugung für verantwortungsvolles wirtschaftliches Handeln. Unternehmerisches Handeln im Allgemeinen, stellt aus Sicht der christlichen Wirtschaftsethik keinen Selbstzweck dar, sondern dient der positiven Entwicklung der Gesellschaft. Gewinnmaximierung um jeden Preis ist daher keine moralisch akzeptierte Handlungsmaxime. Für die Umsetzung sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene bedarf es eines Zusammenspiels von politischen, gesellschaftlichen und unternehmerischen Akteuren, sowohl auf gesetzlicher als auch auf freiwilliger Basis. Angesichts der Herausforderungen von Globalisierung, Wirtschafts- und Finanzkrisen, demografischem Wandel sowie wachsenden Umweltproblemen gewinnt die Gestaltung einer verantwortungsvollen Wirtschaftsordnung zunehmend für alle Wirtschaftsbereiche an Bedeutung (Deutsche Bischofskonferenz 2014, S. 16).

Gerade auf internationaler Ebene beschäftigen die sozialen und ökologischen Folgen des rasant fortschreitenden Klimawandels auch Caritas international, das Hilfswerk der deutschen Caritas, bereits seit vielen Jahren. Weltweit arbeiten Caritas-Organisationen an der Verbesserung von Katastrophenvorsorge und an Anpassungen an den Klimawandel. Um dem Klimawandel als humanitäre Herausforderung entgegenzutreten, ist der Deutsche Caritasverband Anfang des Jahres 2019

Gesellschafter der ökumenisch organisierten Klima-Kollekte geworden.¹ Weitere Praxisbeispiele für die Umsetzung von ökologischen Projekten in den Einrichtungen und Diensten im Inland sind z. B. der Stromsparcheck (www.stromsparcheck.de) und die Förderung einer nachhaltigen ökologischen Unternehmenspolitik, z. B. durch Eco-Management-and-Audit-Scheme(EMAS)-Zertifizierungen.

2 Die strukturelle Verankerung von CSR in der Caritas: Die Gründung und Aufgaben des CSR-Kompetenzzentrums

2.1 Ausgangslage

Angesichts der Entwicklung der globalen Wettbewerbsmärkte und deren sozialen und ökologischen Herausforderungen steigen die Anforderungen hinsichtlich der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen, die über die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen hinausgehen. Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) als Steuerung der gesellschaftlichen Verantwortung in den Unternehmen, findet einen starken Einzug in die Managementebene. Dadurch wird gewährleistet, dass sich der Gedanke des Ehrbaren Kaufmanns im Handeln des Managements widerspiegelt und damit langfristig und unabhängig vom persönlichen Engagement einzelner Personen im Unternehmen verankert ist. Durch Kooperationen zwischen Unternehmen und Caritas-Organisationen wird aktiv das freiwillige Engagement gestärkt. Gemeinsam kann Verantwortung für die Gestaltung und Entwicklung der Gesellschaft geleistet werden. Die Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes hat sich bereits im Jahr 2005 dafür ausgesprochen, die Zusammenarbeit zwischen der Caritas und gewinnorientierten Unternehmen im Rahmen der Förderung des freiwilligen Engagements und ihrer solidaritätsstiftenden Funktion zu unterstützen und damit verbundene Potenziale zu nutzen. Die Art der Zusammenarbeit, die Umsetzung der Projekte und deren Wirkung sind vielfältig. Die klassischen Instrumente reichen von Cause-related-Marketing über Corporate Giving bis hin zu Corporate Volunteering Maßnahmen.² Grundsätzlich sollen die positiven Effekte sowohl direkt im Kerngeschäft der Kooperationspartner entstehen als auch im sozialräumlichen Umfeld.

In jedem Fall soll die Art des Engagements das Know-how von beiden Seiten und von allen Beteiligten so gut wie möglich einbinden. Die Caritas ist als Kooperationspartner

¹Dabei handelt es sich um einen CO₂-Kompensationsfond der christlichen Kirchen, womit klimaschädliches Verhalten ausgeglichen werden kann. Aus den Mitteln werden Klimaschutzprojekte in Ländern und Regionen, die besonders vom Klimawandel betroffen sind, gefördert.

²Siehe zur ausführlichen Darstellung der Instrumente und Praxisbeispiele die Arbeitshilfe „Corporate Citizenship“ in: neue caritas spezial (02/2009): Corporate Citizenship – Projekte in der Caritas.



Abb. 1 Übersicht positiver Effekte von CSR-Kooperationen für die Caritas und ihre Kooperationspartner. (Quelle: eigene Darstellung)

dafür verantwortlich, dass die gemeinsamen Aktivitäten ihre größtmögliche Wirkung zugunsten der gesellschaftlichen Ziele entfalten können. Die Zusammenarbeit ist von drei wesentlichen Merkmalen geprägt: Gleichberechtigung der Kooperationspartner, Nachhaltigkeit in der Zusammenarbeit und die strategische Verankerung des Engagements (Abb. 1). Im Ergebnis kommt dies einer Win-win-Situation für alle Beteiligten gleich. Um die Nachhaltigkeit und den Erfolg der Zusammenarbeit zu erhöhen, sollte dabei stets nach Anknüpfungspunkten mit dem Kerngeschäft in den Bereichen Markt, Arbeitsplatz und Umwelt gesucht werden. Damit dies gelingen kann, müssen CSR-Maßnahmen strategisch in der Geschäftsführung beider Kooperationspartner verankert sein. Nur so kann sichergestellt werden, dass die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen auch über einen längeren Zeitraum bereitgestellt und sowohl die soziale, die ökonomische als auch die ökologische Nachhaltigkeit gleichermaßen verfolgt werden. Auf dieser Basis ist in einem Dialog ein gemeinsames Fundament für die Ziele der Kooperation zu schaffen (Kern und Siebelt 2011, S. 25).

2.2 Struktur und Aufgaben des CSR-Kompetenzzentrums

In einer ersten Phase in den Jahren 2006–2009 beschäftigte man sich in der Caritas zunächst mit einem grundsätzlichen Begriffsverständnis von CSR, Corporate Citizenship und Nachhaltigkeit. Praxisbeispiele wurden veröffentlicht und Fachtage veranstaltet. Um das Thema CSR strukturell im ganzen Verband zu verankern, gründete der Deutsche Caritasverband dann das bundesweit agierende CSR-Kompetenzzentrum. Als zentrale Anlaufstelle für die Wirtschaft und für die Caritas hatte es zunächst die folgenden Aufgaben:

- Beratung rund um das Thema soziale Unternehmenskooperationen
- Vermittlung von Kontakten
- Entwicklung von Projektideen
- Unterstützung bei der Umsetzung von überregionalen bzw. bundesweiten Kooperationsprojekten
- Intensivierung des Dialogs zwischen Caritas und Wirtschaft zu den Themen nachhaltiges und verantwortungsvolles Wirtschaften

Nach einer zweijährigen Modellprojektphase (2010–2012) mit dem Diözesancaritasverband Rottenburg-Stuttgart und der Zentrale des Deutschen Caritasverbandes in Freiburg konnten zehn weitere Caritasverbände als Mitglieder für den Kooperationskreis gewonnen werden. Deren Aufgabe war zum einen die finanzielle Unterstützung der operativen Arbeit des CSR-Kompetenzzentrums und zum anderen die strategische Weiterentwicklung der Aufgaben. Bis zum Jahr 2018 war die Geschäftsstelle des CSR-Kompetenzzentrums in Stuttgart angesiedelt und wechselte im Jahr 2019 in die Trägerschaft des Caritasverbandes für die Diözese Osnabrück. Die Aufgabe des CSR-Kompetenzzentrums bestand zunächst darin, den Bedarf der CSR-Aktivitäten zu ermitteln und entsprechend passende Angebotsformate zu entwickeln. Das Leistungsspektrum reicht über die kostenlose Vermittlung und Erstberatung hin zu Fortbildungsangeboten und strategischen Beratungen für Organisationen, die sich im Bereich CSR entwickeln wollten. Dabei war der Ausgangspunkt für die Arbeit des CSR-Kompetenzzentrums, Unternehmenskontakte zunächst mit kleinen Projekten und Aktionen zu beginnen, bevor sich daraus im Idealfall eine strategische Partnerschaft entwickelt.

Zum Beratungskonzept des CSR-Kompetenzzentrums gehörte ebenfalls eine Unterstützung bei der Profilentwicklung, bei der u. a. den folgenden Fragen nachgegangen wurde: Wie möchten wir als Unternehmen von unseren Zielgruppen wahrgenommen werden und was macht uns so besonders bzw. unterscheidet uns von anderen? Das Herausarbeiten von Alleinstellungsmerkmalen mit dem Ziel einer klaren Positionierung ist das Kernstück dieses Prozesses. Notwendig ist ein tiefer Blick in das Innere der Organisation, z. B. auf die Unternehmensphilosophie, die Mitarbeiterschaft oder auf das Leistungsportfolio. Daran schließt sich der eigentliche Prozess der Strategieentwicklung an. Dieses erworbene Wissen hilft bei der Positionierung und Klärung der eigenen Ziele und bei der Abschätzung des damit verbundenen Einsatzes von Ressourcen. Wie erfolgreich ein solcher Prozess sein kann, zeigt das Beispiel „Gemeinsam mehr Bewegen“, dem Kooperationsprojekt des Diözesancaritasverbandes Rottenburg-Stuttgart mit Hyundai Motors Deutschland. Was mit einem Straßenfußballturnier für mehr Achtung und Toleranz begann, entwickelte sich zu einer langjährigen strategischen Partnerschaft, mit vielfältigen Initiativen in ganz unterschiedlichen Bereichen.³

³Weitere Informationen unter: <https://www.caritas.de/spendeundengagement/engagieren/unternehmen/news/gemeinsam-mehr-bewegen>.

2.3 Praxisbeispiele

Die aktuellen Projekte, Leitfäden und Aktivitäten des CSR-Kompetenzzentrums werden jährlich in einem Geschäftsbericht veröffentlicht und sind auf der Homepage www.csr-caritas.de abrufbar. Im Folgenden werden zwei Praxisbeispiele exemplarisch herausgegriffen und näher erläutert.

2.3.1 Unternehmen aktiv in der Pflege – Themen von morgen, heute bewegen

„Unternehmen aktiv in der Pflege – Themen von morgen, heute bewegen“ war das erste bundesweit durchgeführte Projekt des CSR-Kompetenzzentrums, wurde vom Bundesgesundheitsministerium gefördert und in gemeinsamen Veranstaltungen mit der Diakonie durchgeführt. Das Ziel war, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen durch freiwilliges bürgerschaftliches Engagement im Bereich der Pflege zu fördern, regionale Netzwerke zu initiieren und zu stärken, den Dialog über die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege zu führen und neue Impulse für weitere Kooperationen mit gewerblichen Unternehmen anzustoßen. Ein wichtiger Baustein war dabei, anhand von Beispielen guter Praxis zu zeigen, wie Volunteering-Maßnahmen, bei denen Unternehmen ihre Mitarbeitenden für eine gewisse Zeit freistellen, um sich um hilfsbedürftige ältere Menschen zu kümmern, gelingen können. Führungskräfte, Mitarbeitende und Auszubildende nutzten die Möglichkeit, ihre Berufsroutine für kurze Zeit zu verlassen und an ihrer persönlichen Weiterentwicklung zu arbeiten.

Diese Eindrücke wurden mit in den eigenen Betrieb genommen und sensibilisierten den Umgang mit Kollegen und Mitarbeitenden, die von einem Pflegefall in der eigenen Familie betroffen sind. Dabei waren Caritas und Diakonie im Rahmen des Projekts von Anfang an auch mit der Frage konfrontiert, welche betrieblichen Maßnahmen in ihren eigenen Unternehmen vorgehalten werden, um Mitarbeitende mit zu pflegenden Angehörigen zu unterstützen. Daraus entwickelte sich ein Ansatz eines Unternehmenservices, der nicht nur nach außen, sondern auch nach innen in die Caritas-Einrichtungen wirken konnte. Schon bei der Auftaktveranstaltung im Oktober 2011 in Stuttgart brachte die Caritas ihre Erfahrungen aus dem Projekt „Familienbewusste Arbeitsstrukturen“ mit in die Podiumsdiskussion ein. In Kooperation mit den örtlichen Caritasverbänden folgten drei weitere Veranstaltungen unter dem Titel „Attraktiver Arbeitgeber im Zeichen des demografischen Wandels – Vereinbarkeit von Pflege und Beruf“ in Karlsruhe, Lübeck und Köln. In die anschließenden Podiumsdiskussionen wurden immer wieder die Sichtweisen von betroffenen Mitarbeitenden aufgenommen. Intensiv wurde mit den Vertretern auf dem Podium und dem Publikum über Sensibilisierungsmaßnahmen, Informationsangebote, Thematisierung in Mitarbeitergesprächen, Teilzeitangebote etc. diskutiert. Auch die steigende Problematik von Pflegeverhältnissen auf Distanz, wenn beispielsweise die pflegebedürftigen Eltern an einem entfernten Wohnort leben, und die besondere Belastung für Frauen, die oft die Rolle der Pflegenden übernehmen, fanden Eingang in die Diskussionen. Das Interesse an diesen regionalen Dialogveranstaltungen

war besonders aufseiten der gewerblichen Wirtschaftsvertreter und -vertreterinnen groß. So lag die durchschnittliche Zahl der Teilnehmenden zwischen 70 und 120 Personen.

Am 29. September 2012 trafen sich dann schließlich alle Projektbeteiligten zur Abschlussveranstaltung in der Hertie-School of Governance in Berlin, an der auch der damalige Bundesgesundheitsminister Daniel Bahr teilnahm. Die positive Resonanz der Veranstaltungen zeigte sich nicht zuletzt dadurch, dass mit der Zeit immer mehr Kooperationspartner dazukamen, die sich aktiv einbrachten und das Projekt unterstützten. Dazu gehörten z. B. das Netzwerk Erfolgsfaktor Familie, die Wirtschaftsjunioren, die Industrie- und Handelskammern, die REWE Group, die Akademie der Versicherer im Raum der Kirchen und der Bund Katholischer Unternehmer. In der Veranstaltungsreihe wurde deutlich, dass die Tatsache, dass Beschäftigte zukünftig auch in der Pflege ihrer Eltern, Lebenspartner und Angehörigen immer mehr gefordert werden, noch längst nicht in das Bewusstsein aller vorgedrungen ist. Die Caritas ist hier gleich mehrfach gefordert: als Anwalt für pflegebedürftigen Menschen und deren Angehörige, aber auch in der Verantwortung für ihre eigenen Mitarbeitenden. Die Herausforderung lag und liegt darin, ihr ganzes Know-how dafür einzusetzen, gemeinsam mit Partnern das Engagement sinnvoll im Sinn der Betroffenen einzusetzen.⁴

2.3.2 Experiencing Europe

Im Rahmen der von der Continental AG und dem Strategieberatungsunternehmen Oliver Wyman im Jahr 2017 ins Leben gerufenen Initiative Experiencing Europe bieten teilnehmende Unternehmen arbeitssuchenden jungen Erwachsenen zwischen 18 und 25 Jahren Kurzpraktika an verschiedenen Standorten im europäischen Ausland an. Die Initiative wird inhaltlich von der Continental AG, Schaeffler, Schmitz Cargobull und dem CSR-Kompetenzzentrum getragen. Als weitere Partner wirkten bisher Unternehmen wie DHL, Thomas Cook-Condor, Deutz AG, Vapiano und die katholische St. Johannes Gesellschaft mit. Ziel der Initiative ist es, Jugendlichen, die eine berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme (BvB) besuchen, Möglichkeiten und Vorteile eines vereinten Europas aufzuzeigen. Die jungen Menschen verbessern dadurch nicht nur ihre Startchancen, sondern qualifizieren sich unter Realbedingungen, knüpfen Kontakte zu Ausbildungsbetrieben und sammeln Auslandserfahrung. Das Wichtigste ist jedoch: Sie erfahren am eigenen Leib und aus erster Hand die gemeinsamen Werte und Vorteile europäischer Integration. Aus diesem Grund spricht Experiencing Europe vor allem junge Frauen und Männer an, die bis jetzt wenig von den Vorteilen der EU profitiert haben. Experiencing Europe will das Verständnis für Europa fördern. Die jungen Menschen sind dabei Botschafter des europäischen Gedankens. In einem für sie ungewohnten Umfeld erhalten sie Einblicke in unterschiedliche Kulturen und Arbeitswelten und müssen sich beweisen.

⁴Der Abschlussbericht sowie die Dokumentation mit den Best-Practice-Beispielen können über das CSR-Kompetenzzentrum angefordert werden.

So entwickeln sie sich persönlich und beruflich weiter. Parallel zum Praktikum nehmen die Jugendlichen an Gemeinschafts- und Freizeitaktivitäten teil und erhalten so die Chance, für sich ein internationales und interkulturelles Netzwerk aufzubauen. Damit die Initiative funktioniert, kooperieren die beteiligten Unternehmen, Träger von BvB-Maßnahmen deutschlandweit und die Bundesagentur für Arbeit miteinander. Das CSR-Kompetenzzentrum im Deutschen Caritasverband hat als Experiencing Europe Office eine koordinierende Funktion inne, steht mit den beteiligten Partnern in Kontakt und organisiert die Reise der Jugendlichen. Nach der Auswahl der Teilnehmer durch die BvB-Träger und die berufspsychologische Testung der jeweiligen Arbeitsagentur, trifft das Experiencing Europe Office eine Vorauswahl der eingegangenen Anmeldungen und leitet die Profile der Teilnehmenden an die Unternehmen weiter. Diese stellen die Praktikumsplätze im Ausland, sorgen für die Unterbringung der Teilnehmenden in Gastfamilien oder Hostels, übernehmen die Kosten für Unterbringung und Verpflegung vor Ort sowie die Reisekosten. Bisher konnte so mehr als 100 jungen Menschen ein Praktikum ermöglicht werden. Neben der Vermittlung von Praktika an benachteiligte Jugendliche ist die Befassung der Initiative mit Themen wie der Ausgrenzung von Jugendlichen auf dem Arbeitsmarkt oder das Erstarken fremdenfeindlicher und populistischer Tendenzen und die gemeinsame Positionierung dazu ein wichtiger inhaltlicher Baustein. Bei allen beteiligten Partnern besteht ein enger Bezug zum jeweiligen Kerngeschäft. Für die Unternehmen ist die Stärkung des Markts Europa, Diversität und interkulturelles Miteinander existenziell. Bei Jugendlichen das Interesse für das eigene Unternehmen zu wecken und ihnen neue Berufsfelder aufzuzeigen, bildet einen der Bausteine zur Gewinnung von Fachkräften. Dabei insbesondere benachteiligten Jugendlichen eine Chance zu bieten, ist erklärter Teil des CSR-Engagements der Unternehmen.⁵

Für die Caritas bietet die Initiative vielfältige Chancen. Sie gewinnt und bindet Unternehmen, die benachteiligten Jugendlichen die Möglichkeit bieten, das Unternehmen und deren Berufsfelder kennenzulernen, ihr Selbstvertrauen zu stärken und Vorurteile gegenüber anderen Kulturen und dem vereinten Europa abzubauen. Durch die Zusammenarbeit in diesem Rahmen erhält die Caritas auch intensivere Zugänge und Gelegenheiten zur Stärkung der Beziehung mit der Bundesagentur für Arbeit. Das ist im Hinblick auf weitere Aufgaben- und Betätigungsfelder im Bereich Arbeitsmarkt ein gewichtiger Faktor. Nicht zuletzt macht die Caritas deutlich, dass sie als gleichwertiger Partner zur Zusammenarbeit mit Unternehmen in der Lage und bereit ist. Ab 2020 wird Experiencing Europe durch das EU-Förderprogramm Erasmus Plus gefördert, um damit verstärkt die Ziele einer aktiven EU-Bürgerschaft, eines europäischen Bewusstseins und der Demokratie zu verfolgen.

⁵Weitere Informationen unter <http://www.experiencingeurope.eu/>, www.ich-erlebe-europa.de.

3 Weiterentwicklung des CSR-Ansatzes

3.1 Weiterentwicklung der Aufgaben des CSR-Kompetenzzentrums: CSR als Managementkonzept für Caritas-Organisationen

Das Konzept für die Gründung eines CSR-Kompetenzzentrums ging ursprünglich davon aus, Unternehmen ein bundesweites Angebot anzubieten, die sich im Gemeinwesen für soziale Aufgaben engagieren möchten und dieses den Caritasverbänden und Mitgliedsorganisationen zugute kommen zu lassen. Damit einher ging die Hoffnung, bei zunehmendem Engagement von Unternehmen, die Chance auf zusätzliche Einnahmequellen zu erhöhen. Das erschien insbesondere deshalb attraktiv, weil wegfallende oder schrumpfende Drittmittelanteile der öffentlichen Hand damit ausgeglichen werden sollten. Das Verständnis von CSR beruhte oftmals primär darauf, durch das finanzielle Engagement von Unternehmen im Gemeinwesen etwas Gutes zu tun, die strategische Komponente wurde beiderseits in vielen Fällen vernachlässigt. Ein weltweit bedeutendes Ereignis im Gründungsjahr des CSR-Kompetenzzentrums stellte die bestehenden Sichtweisen infrage.

Der Zusammenbruch der US-amerikanischen Bank Lehman Brothers und die damit einhergehende weltweite Banken- und Finanzkrise, verstärkte den kritischen Blick der Öffentlichkeit auf die Unternehmen und ihr Handeln. Das Vertrauen in das bestehende Wirtschaftssystem wurde erschüttert. CSR wird seither zunehmend strategischer genutzt, um verantwortungsvolles Wirtschaften im Unternehmen zu verankern und davon ausgehend eine Basis zu schaffen, um den Dialog mit den unterschiedlichen Stakeholdern zu führen. So spricht z. B. die EU in ihrer CSR-Strategie im Jahr 2011 davon, dass die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden sollen und dabei auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden (Europäische Kommission 2011, S. 7). Weiter wurde mit der von der Bundesregierung 2010 eingeführten Nationalen CSR-Strategie die Grundlage dafür geschaffen, strategische Überlegungen zu verantwortlichem Wirtschaften auch in kleinen und mittleren Unternehmen des Landes zu verankern. „CSR – ein Gewinn für alle“, lautete der Titel eines Projekts, das der Diözesancaritasverband Köln mithilfe von Mitteln der Europäischen Union durchführte und das genau diese Qualifizierungselemente für kleine und mittlere Unternehmen zum Inhalt hatte. CSR hat damit nicht nur bei börsennotierten Unternehmen, sondern auch bei den kleinen und mittleren Betrieben und deren Entscheidern Einzug erhalten. Diese Entwicklung hat ebenfalls Auswirkungen auf die Arbeit des CSR-Kompetenzzentrums.

Es gilt, die Caritas sowohl als CSR-Partner für die Wirtschaft zu qualifizieren und zu positionieren, als auch in der Übernahme der Rolle als CSR-Akteur zu beraten und

zu begleiten. Vor allem globale Unternehmen aus dem angelsächsischen Raum weiten ihr Engagement aus, indem sie sich an ihrem Standort mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder in anderer Form in das Gemeinwesen einbringen. Dazu benötigen die Unternehmen Partner, die wissen, welche sozialen Herausforderungen bestehen, und die das Know-how mitbringen, um zu deren Bearbeitung gemeinsam einen Beitrag zu leisten. Diese Partnerschaft auf Augenhöhe kann nur mit dem Selbstverständnis der Caritas erfolgen, sich als Sozialunternehmen den CSR-Anforderungen zu stellen und dies als ein notwendiges, strategisches Managementinstrument zu verstehen. Gleichzeitig gilt es, sich als CSR-Akteur selbst aktiver in die Debatte über nachhaltiges Wirtschaften und die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen einzubringen. Es bedarf dazu also eines Blicks nach innen, in die eigene Organisation hinein. So entwickelten die Malteser Werke gGmbH in Köln mit Unterstützung des CSR-Kompetenzzentrums im Jahr 2013 den ersten Nachhaltigkeitsbericht einer gemeinnützigen Organisation, der sich inhaltlich auf die vier CSR-Themenfelder Arbeitsplatz, Gemeinwesen, Markt und Ökologie stützt. CSR wird damit für die Caritas selbst eine Grundlage, um das eigene unternehmerische Handeln zu reflektieren und sich als verantwortungsvoller Akteur und als attraktive Arbeitgeberin zu präsentieren. Auch der Caritasverband Mannheim machte sich im Jahr 2018 auf den Weg, eine CSR-Strategie zu entwickeln. Die im Jahr 2016 vom CSR-Kompetenzzentrum veröffentlichten Eckpunkte zur Nachhaltigkeitsberichterstattung dienen als Grundlage, um sich mit CSR-Ansätzen zu beschäftigen und damit langfristig das Reputations- und Performancerisiko der Organisation zu mindern (CSR-Kompetenzzentrum 2016, S. 10). Denn auch die gemeinnützigen Organisationen stehen zunehmend unter kritischer Beobachtung der öffentlichen Medien und sozialen Netzwerke im Hinblick auf ihren verantwortungsvollen Umgang mit ihren Ressourcen, Spenden, ihren Mitarbeitenden und Klienten. Gerade der Vertrauensverlust in kirchliche Institutionen führt dazu, dass die Sonderrolle der Kirche und ihrer Caritas hinterfragt wird. Um Unternehmen gegenüber als Partner auf Augenhöhe zu begegnen, hilft das Verständnis von CSR, weil die Caritas damit auch Unternehmen nicht auf die Funktion als Geldgeber reduziert – ein Bild, dem Unternehmen mit wachsender strategischer Ausrichtung ihrer CSR immer weniger entsprechen (wollen).

3.2 Mit wem kann die Caritas zusammenarbeiten? – Ethische Überlegungen

CSR-Kooperationen sind i. d. R. mit vielen Chancen, aber gleichzeitig mit einem hohen Maß an Öffentlichkeitswirkung und infolgedessen mit einem Reputationsrisiko für beide Kooperationspartner verbunden. In dem Maß, wie das soziale Engagement unter öffentlicher Beobachtung steht und eine stärkere Verknüpfung mit dem Kerngeschäft stattfindet, muss die Abwägung des Reputationsrisikos der Kooperationspartner stärker in den Blick genommen werden. Die Mitglieder des CSR-Kooperationskreises haben sich diese Gedanken zu den ethischen Kriterien einer Zusammenarbeit gemacht. Im Ergebnis

wird eine Prüfung in zwei Schritten mit anschließender Handlungsempfehlung über eine Bewertungsmatrix der Risikoabwägung vorgenommen. Bewusst wurde bei dieser Fragestellung auf eine Vorgabe verzichtet, die von vornherein bestimmte Unternehmen und Branchen ausschließt. Vielmehr wird empfohlen, einen internen Klärungsprozess herbeizuführen, der vor der Aufnahme von Kontakten zu Unternehmen durchlaufen werden muss. In diesem wird geklärt, welche Entscheidungskriterien für die jeweilige Organisation in der Kooperation mit Unternehmen verbindlich sind, um den jeweils Handelnden entsprechende Orientierung zu geben. Um intern reflektieren zu können, ob es Gründe gibt, die gegen eine Kooperation mit bestimmten Unternehmen sprechen, gilt es sich zunächst mit dem Geschäftsmodell eines Unternehmens zu befassen.⁶ Ist das Produkt an sich nicht als moralisch verwerflich zu bezeichnen, führt aber zu Widersprüchlichkeiten mit der Arbeit der Caritas (z. B. ein suchtförderndes Produkt im Hinblick auf die Arbeit der Suchthilfe), dann sollten mögliche gemeinsame Aktivitäten sehr genau geprüft und die Wirksamkeit der Zusammenarbeit im Hinblick auf mögliche Interessenkonflikte analysiert werden.

Auch wenn das Kerngeschäft des Unternehmens mit einem gesellschaftlich umstrittenen Thema verbunden ist (z. B. Gentechnik) sollte vor einer Entscheidung für eine Zusammenarbeit das Reputationsrisiko für beide Kooperationspartner sorgfältig abgewogen werden. Ist eine Zusammenarbeit nach dem Geschäftsmodell vorstellbar, erfolgt in einem zweiten Schritt die Prüfung der Geschäftspraktiken. Diese geben darüber Auskunft, auf welche Art und Weise das Unternehmen agiert. Zu beachten ist, dass nicht immer das Unternehmen nach diesen Kriterien eindeutig zu bewerten ist. Das Ziel der Analyse ist es, sich in jedem Fall ein möglichst genaues Bild von einem potenziellen Kooperationspartner zu machen. Der Grundsatz für die Bewertung einer möglichen Kooperation liegt darin, die erhoffte positive Wirkung der Zusammenarbeit mit dem einzugehenden Risiko abzuwägen, damit entsprechende Maßnahmen getroffen werden: beispielsweise eine kontinuierliche Beobachtung der medialen Berichterstattung über den Kooperationspartner, eine gemeinsam abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit über die CSR-Kooperationen (Regelungen über die Verwendung des Logos, Freigabe von Pressemitteilungen etc.), eine offensive Kommunikation über die Motive der Kooperation und der kritischen Aspekte oder entsprechende vertraglich festgelegte Ausstiegsklauseln für die Zusammenarbeit. Und: Für die Akzeptanz der CSR-Kooperation ist die alleinige Entscheidung der Geschäftsführung nicht ausreichend. Diese sollte auch von den Mitarbeitenden der Organisation mitgetragen werden.

⁶Unter Geschäftsmodell wird die zugrundeliegende Wertschöpfungs-idee des Unternehmens (was wird angeboten, welche Produkte werden hergestellt etc.) verstanden und ist daher unmittelbar mit dem jeweiligen Kerngeschäft des Unternehmens verknüpft.

3.3 Zukünftige Potenziale für das CSR-Kompetenzzentrum

Die Aktualität der Nachhaltigkeitsdebatte auf unterschiedlichen Ebenen und das daraus resultierende steigende CSR-Engagement, sei es aus eigener Verantwortung oder gesetzlich gefordert, bieten ein großes Potenzial für die Kooperationspartner Caritas und Unternehmen.

Seit der Gründung des CSR-Kompetenzzentrums sind die Herausforderungen an gelungenen Kooperationen gestiegen. Sowohl das soziale Engagement von Unternehmen als auch die Glaubwürdigkeit in kirchliche Organisationen stehen mehr denn je unter dem Prüfstand der Öffentlichkeit. Wer CSR als reine Marketingmaßnahme betreibt oder als einfaches Fundraisingkonzept versteht, unterliegt schnell der Gefahr, dass das Engagement unglaublich erscheint und die Chancen auf eine langfristige Partnerschaft sinken. Um das zukünftige Potenzial von Kooperationen ausschöpfen zu können, muss sich die Caritas daher mit dem grundsätzlichen Verständnis von CSR auseinandersetzen. Gleichzeitig ist es notwendig, sich nicht nur als Kooperationspartner für Unternehmen anzubieten, sondern sich als Caritas-Akteur in die Debatte für unternehmerische Verantwortung einzubringen. Dazu gehört auch, selbstkritisch auf das eigene unternehmerische Handeln zu schauen. Was tragen wir als gemeinnützige Organisationen zu einer nachhaltigen und verantwortungsvollen Wirtschaft bei? Wie kommunizieren wir unseren Anspruchsgruppen und potenziellen Kooperationspartnern unser Handeln als Dienstleister, Anwalt und Solidaritätsstifter? Wie können unter diesen Voraussetzungen CSR-Kooperationen und CSR-Partnerschaften entstehen? Die Aufgabe des CSR-Kompetenzzentrums wird es sein, sich zukünftig noch stärker mit diesen Fragen auseinanderzusetzen und daraus Angebote und gemeinsame Projekte zu entwickeln, Initiativen anzustoßen sowie Diskussionen im Verband zu begleiten.

Literatur

- CSR-Kompetenzzentrum im Deutschen Caritasverband (2016) Corporate Social Responsibility – Verantwortung für Mensch und Umwelt: CSR und Nachhaltigkeit. Von der Strategie zum Bericht
- Deutsche Bischofskonferenz/Initiative des Rates der Evangelischen Kirche (Hrsg) (2014) Gemeinsame Verantwortung für eine gerechte Gesellschaft, Gemeinsame Texte Nr. 22
- Deutscher Caritasverband (2008) Leitlinien für unternehmerisches Handeln der Caritas, in: neue caritas 20/2008, S 31–36
- Deutscher Caritasverband (2019) Millionenfache Hilfe. <https://www.caritas.de/statistik>. Zugegriffen: 27. Aug. 2019.
- Europäische Kommission (2011) Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Brüssel. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=DE>
- Kern K-H, Siebelt C (2011) Unternehmenskontakte für soziales Engagement nutzen, in: neue caritas 18/2011, S 25



Claudia Neuz geboren 1981, ist Referentin und arbeitet seit 2009 in der Zentrale des Deutschen Caritasverbandes in Freiburg. Sie beschäftigt sich mit unternehmerischen Belangen der Caritas und betriebswirtschaftlichen Fragen in der Sozialwirtschaft. Ihre Themenschwerpunkte sind Managementansätze zu Kooperationen und Innovationen. Sie absolvierte ein berufsbegleitendes Studium zum Public Management (MPA) an der Universität Kassel im Jahr 2014, zuvor ein Studium der Politikwissenschaft, Volkswirtschaftslehre und Öffentliches Recht (M.A.) an der Eberhard Karls Universität in Tübingen.

Quelle Porträtfoto: privat



Carina Uhlen geboren 1979, ist Geschäftsführerin des CSR-Kompetenzzentrums im Deutschen Caritasverband. Seit 2005 arbeitet sie für den Caritasverband für die Diözese Osnabrück e. V., u. a. mit den Themenschwerpunkten Jugendmigration, Jugendsozialarbeit, Gender Mainstream. Von 2010 bis 2016 war sie als Geschäftsführerin des Caritasverband für die Stadt und den Landkreis Osnabrück tätig. Sie absolvierte ihr Erststudium an der Fachhochschule Emden/Leer (Diplom Sozialpädagogin/ Sozialarbeiterin) und erlangte den Abschluss M.A. an der Fachhochschule Münster, University of Applied Sciences im Studium Sozialmanagement im Jahr 2010.

Quelle Porträtfoto: privat

Verantwortung & Institutionen in der Welt von morgen

CSR und CRR in Forschungszentren – das Beispiel des Zentrums für Regionalforschung (ZfR) an der Universität Würzburg als Akteur der Regionalentwicklung

Christian Seynstahl

1 CSR und regionale Wirkung

Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) kann als Strategie zur Verankerung von gesellschaftlicher Verantwortung und nachhaltigem Handeln in Unternehmen und Organisationen genutzt werden (Schram 2016; Schwerk 2015). Damit verbunden sind neben Mehrwerten, wie etwa der Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber (BIHK und StmAS 2019) oder wirtschaftlichen Vorteilen (Plas und Resel 2015), auch positive regionalwirksame Effekte, sowohl in ländlichen Räumen (Lobeck 2017) als auch in Städten bzw. Stadtquartieren (Albers und Hartenstein 2017), in strukturschwachen (Brandt et al. 2019) als auch wirtschaftlich erfolgreichen Regionen (Schiek 2017). Steht bei der CSR-Strategie eine *regionale Verantwortungsübernahme* im Mittelpunkt, wird in der Literatur der Begriff der *Corporate Regional Responsibility* (CRR) verwendet. Nach Schiek (2017) lässt sich bei diesem Ansatz konzeptionell zwischen Einzelunternehmen und Unternehmenskooperationen (*kollektive CRR*) unterscheiden.

Übertragen werden kann der CRR-Ansatz auch auf Institutionen. Beispiele für institutionelle kollektive CRR in Deutschland sind die sog. *Verantwortungsregionen*, bei denen sich die beteiligten Akteure – etwa Vertreter regionaler Institutionen, Unternehmen, Wirtschaftskammern, Verbände, Hochschulen oder Gebietskörperschaften – zu einer gemeinsamen CSR-Strategie verpflichten. Der regionale Mehrwert ergibt sich aus kooperativen Projekten, etwa zur Sensibilisierung von Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit, zur Regionalentwicklung oder zur überregionalen Imageförderung. Exemplarisch

C. Seynstahl (✉)

Institut für Geographie und Geologie/Sozialgeographie, Beirat des Zentrums für
Regionalforschung an der Universität Würzburg, Würzburg, Deutschland

E-Mail: christian.seynstahl@gmx.de

verwiesen sei auf die durch eine Absichtserklärung der beteiligten Partner institutionalisierte *Verantwortungsregion Mainfranken* (IHK 2019) oder die durch die Bertelsmann Stiftung unterstützte und als Verein formierte *Verantwortungsregion Saarland* (Verantwortungspartner Saarland e. V. o. J.).

Dieser Beitrag widmet sich der Frage nach der CSR- bzw. CRR-Strategie in Forschungszentren als Akteuren der Regionalentwicklung. Konkret wird dabei der Fokus auf das Zentrum für Regionalentwicklung (ZfR) an der Universität Würzburg gelegt.

2 Forschungszentren in Deutschland

Der Begriff des Forschungszentrums ist rechtlich nicht klar definiert. Generell lassen sich Forschungszentren, -organisationen und -institute nach Forschungsausrichtung (Grundlagenforschung versus angewandte Forschung) und Finanzierung (öffentlich versus privatwirtschaftlich) differenzieren. Während Forschungszentren der Privatwirtschaft dabei eher angewandte Forschung betreiben, konzentrieren sich öffentlich finanzierte Einrichtungen tendenziell stärker auf den Bereich der Grundlagenforschung (BMBF o. J.). Laut Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gibt es in Deutschland über 1000 öffentlich finanzierte Einrichtungen für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung, wobei die Trägerschaft über den Bund oder auf Länderebene laufen kann (BMBF 2017).¹ Hinzu kommen die erwähnten privatwirtschaftlich finanzierten Einrichtungen.

Eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit ergibt sich aus der Differenzierung nach universitären und außeruniversitären Institutionen. Zu den bekanntesten außeruniversitären Forschungszentren gehören die Einrichtungen der Fraunhofer-, Leibniz- und Max-Planck-Gesellschaft oder der Helmholtz-Gruppe (BMBF 2017).

Hinsichtlich der inhaltlichen Ausrichtung bzw. des fachwissenschaftlichen Schwerpunkts von Forschungszentren deckt die Spannweite nahezu alle Bereiche moderner Forschung ab. Zwar ergibt sich allein schon aus der Veröffentlichung von Forschungsergebnissen ein gesellschaftlicher Mehrwert, doch werden nicht zwingend alle Elemente des CSR-Konzepts durch Forschungszentren erfüllt. Ein Beispiel für ein Forschungszentrum mit CSR-Ausrichtung ist das ZfR. Wie im Folgenden dargestellt wird, intendiert es den Erkenntnisgewinn sowohl in der Grundlagen- als auch in der angewandten Forschung mit dem übergeordneten Ziel, die Region Unterfranken nachhaltig positiv zu entwickeln.

¹Eine Liste der staatlich finanzierten öffentlichen Fonds, Einrichtungen und Unternehmen, darunter auch die hier angesprochenen Forschungszentren, findet sich bei Destatis (2019).

3 Das Zentrum für Regionalforschung an der Universität Würzburg

Das ZfR wurde 2006 als Forschungszentrum der Universität Würzburg mit den Zielen gegründet, die interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb der Hochschule zu vertiefen und die Kooperation mit außeruniversitären Institutionen und Akteuren zu intensivieren. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Grundlagenforschung, der angewandten Forschung und der wissenschaftlichen Beratungstätigkeit mit regionalwissenschaftlichem Fokus. Als Untersuchungs- und Erkenntnisraum dient v. a. der bayerische Regierungsbezirk Unterfranken. Laut Statut soll das ZfR einen Beitrag zur Förderung der Regionalentwicklung und Planung leisten und dabei gleichermaßen Akteure aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung unterstützen. Durch die Bündelung bestehender Ressourcen sollen dabei Synergien entstehen und genutzt werden (ZfR 2006). Rauh (2009b) hebt die Bedeutung des Praxisbezugs von Forschungsvorhaben und Projekten des ZfR für die universitäre Lehre hervor. Hierdurch würden den Studierenden berufsqualifizierende Inhalte vermittelt. Weiterhin benennt er als wesentliche Aufgaben des ZfR (Rauh 2009b):

- Grundlagenforschung zu regionsbezogenen Fragen
- Wissenschaftliche Erforschung von Strukturen, Prozessen und Entwicklungspotenzialen in der Standortregion der Universität Würzburg
- Neue Aktivitäten in der Lehre
- Wissenschaftliche Unterstützung der Landes-, Regional- und Kommunalentwicklung
- Netzbildung zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Verwaltung
- Bündelung integrativen Wissens

Das ZfR setzt sich zum Ziel, einen Teil seines finanziellen Bedarfs aus öffentlicher und nichtöffentlicher Forschungsförderung zu beziehen (ZfR 2006). In der Projektarbeit spielt die Drittmittelfinanzierung dabei eine wichtige Rolle. Dies ermöglicht dem ZfR erst den beschriebenen Spielraum in der Projektauswahl, bedingt jedoch – im Gegensatz zur Forschungstätigkeit staatlicher Institutionen, Universitäten oder Akademien – eine gewisse Abhängigkeit von Fremdmitteln.

Die Mitgliedschaft am ZfR ist Mitgliedern der Bayerischen Julius-Maximilians-Universität sowie außeruniversitären Akteuren aus Wirtschaft, Wirtschaftsverbänden, Gebietskörperschaften, Vereinen oder Einzelpersonen möglich. Das ZfR verfügt über vier Organe mit spezifischen Aufgaben (ZfR 2006):

- Die Mitgliederversammlung berät und beschließt die Tätigkeiten des ZfR und übernimmt organisatorische Aufgaben, wie die Entlastung von Vorstand und Beirat, die Wahl neuer Mitglieder oder die Beschlussfassung zur Änderung des Statuts. Ferner kann sie Personen aufnehmen, die nicht Mitglieder der Universität Würzburg sind, jedoch das ZfR als assoziierte Mitglieder mit beratender Stimme unterstützen wollen.

Hierzu gehören Vertreter der Wirtschaft, Wirtschaftsverbände, Gebietskörperschaften, Landkreise, Städte, Kommunen und regionalen Vereine.

- Der Vorstand besteht aus mindestens drei Vertretern unterschiedlicher Fachdisziplinen und entscheidet über Angelegenheiten, für die andere Organe nicht zuständig sind.
- Aus den Reihen des Vorstands wird ein Sprecher gewählt, der die Geschäftsführung, organisatorische Aufgaben sowie die Mittelverwaltung innehat.
- Der Beirat besteht aus mindestens fünf Personen, die die Arbeit des ZfR prüfen und dem Vorstand Anregungen zu regionalwissenschaftlichen Themen geben. Ferner stimmt der Beirat Projekten zu, die eigenverantwortlich durch eine Projektgruppe mit Vertretern des Mitgliederbestands umgesetzt werden.

Ergebnisse der einzelnen Forschungsvorhaben werden auf Tagungen, Publikationen oder in Vorträgen veröffentlicht (Rauh und Dichtl 2012). Daneben unterhält das ZfR mit den *Berichten des Zentrums für Regionalforschung* eine eigene Schriftenreihe. Bisher in dieser erschienen sind sieben Bände. Inhaltlich befassen sich diese mit dem interdisziplinären Spektrum der Tätigkeiten in der Regionalforschung von Mitgliedern des ZfR (Rauh 2009b; Rauh und Dichtl 2012) sowie Ergebnissen von Kooperationsprojekten des ZfR mit externen Akteuren (Rauh et al. 2016). Zudem wurden einige Dissertationen aus den Fachbereichen Geographie (Holste 2010; Neff 2014; Seynstahl 2015) und Volkswirtschaft (Kagerbauer 2014) über die Reihe publiziert.

4 **Regionalforschung am ZfR im Kontext regionaler Verantwortung**

CSR wird allgemein als Verankerung ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Zielvorgaben als Maxime unternehmerischen Handelns bzw. als Basis der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens verstanden (Schram 2016). Übertragen auf Institutionen sind als zentrale Elemente der *strategischen CSR* in Anlehnung an Schwerk (2015) zu konstatieren (Auswahl):

- Ein integriertes, nachhaltiges und dynamisches Organisationskonzept
- Ein freiwilliger Beitrag zur Lösung gegenwärtiger und künftiger Herausforderungen in den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Gemeinwesen/Soziales
- Verantwortliches Handeln als strategische Komponente
- Gegenseitiges Profitieren von Gesellschaft und Institution (Win-win-Situation)
- Die Vermeidung negativer externer Effekte durch Innovation, Aktivitäten der Wertkette oder Verbesserung des Wettbewerbsumfelds
- Ethische und philanthropische Verantwortung
- Wettbewerbsvorteile durch CSR

Bezieht sich die gewählte CSR-Strategie eines Unternehmens – oder wie in diesem Beitrag einer Institution – auf die Verantwortungsübernahme im *regionalen Kontext*, wird das wesentliche Kriterium einer CRR-Strategie erfüllt (Schiek 2017). Durch die Verankerung von Zielvorgaben der ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Entwicklung als zentraler Handlungsauftrag regional agierender Institutionen können positive Impulse für eine nachhaltige Zukunft gesetzt werden.

Der Bayerische Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e. V. hebt neben den genannten Elementen Ökonomie, Ökologie und Gemeinwesen auch den Arbeitsplatz als zentrales Handlungsfeld von CSR hervor. Hierbei steht die Sicherung der Attraktivität des Arbeitgebers, etwa in Form leistungsgerechter Bezahlung, eines betrieblichen Gesundheitsmanagements oder der Vereinbarkeit von Familie bzw. familiärer Pflege und Beruf im Mittelpunkt (BIHK und StmAS 2019). Bezogen auf das ZfR ist vorab festzuhalten, dass das Handlungsfeld Arbeitsplatz eine untergeordnete Rolle spielt, da das ZfR selbst nicht als Arbeitgeber auftritt, sondern vielmehr als eine auf Freiwilligkeit und ehrenamtlichem Engagement basierende Institution zu verstehen ist. Insofern wird dieser Aspekt nicht tiefergehend beleuchtet.

Inwiefern die genannten Elemente des CSR- bzw. CRR-Konzepts durch das ZfR erfüllt werden, soll nachfolgend am Beispiel ausgewählter Projekte des Forschungszentrums dargestellt werden. Weiterhin wird gezeigt, in welcher Form das ZfR Impulse zur Regionalentwicklung in Unterfranken setzt. Die dargestellten Projekte sind nur ein kleiner Ausschnitt aus dem breiten Themenspektrum, das das ZfR im Rahmen seiner Forschungstätigkeit abbildet.

4.1 Förderung regionaler Identität: die europäischen Kulturwege des Archäologischen Spessart-Projekts

Das Archäologische Spessart-Projekt (ASP) bringt sich seit 2006 mit Forschung und Projekten in das ZfR ein. Es wird seitens des Initiators, dem Unterfränkischen Institut für Kulturlandschaftsforschung an der Universität Würzburg/Archäologisches Spessart-Projekt e. V. (ASP), als Work-in-progress-Prozess (Himmelsbach und Ermischer 2009) verstanden. Die Wurzeln des Projekts gehen bis in das Jahr 1995 zurück. Im Kern des Vorhabens steht die Entwicklung von Netzwerken durch die Erarbeitung von Kulturwegen, Durchführung von Bürgergrabungen und Fortführung eines Spessart-GIS. Bei den Kulturwegen handelt es sich um Rundwanderwege und Radwege mit Längen von drei bis zu über 30 km, die mit lokalen ehrenamtlichen Aktiven erarbeitet wurden und sich je mit spezifischen orts- bzw. regionstypischen Themen befassen. Im Jahr 1997 wurde ein Förderantrag an das RAPHAEL-Programm der Europäischen Kommission genehmigt, weshalb sich die vom ASP entwickelten Themenwege als Europäische Kulturwege bezeichnen dürfen. Neben der Ausweisung und Beschilderung der einzelnen Kulturwege wurden Informationstafeln

und Informationsbroschüren erarbeitet, mit denen sich Interessierte den kulturlandschaftlichen Hintergrund eigenständig erschließen können. Daneben wurden Landschaftsführer ausgebildet, die Führungen anbieten. Es wurden Kooperationsverträge u. a. zwischen dem ASP und den beteiligten Landkreisen und der Stadt Aschaffenburg, dem Spessartbund sowie der Universität Würzburg abgeschlossen. Seit 2010 ist das ASP ein Institut der Universität Würzburg. Studierenden wird damit die Möglichkeit gegeben, in Praktika, Abschlussarbeiten und Lehrveranstaltungen einen praktischen Zugang zur Projektarbeit des ASP zu erhalten. Finanzielle Unterstützung erfährt das ASP durch die Kulturstiftung des Bezirks Unterfranken sowie durch Partner und Sponsoren aus der Privatwirtschaft (Himmelsbach und Ermischer 2009).

Aktuell werden auf der Homepage des ASP unter www.spessartprojekt.de 115 Europäische Kulturwege aufgelistet. Die meisten von ihnen verlaufen im Kern- und Randbereich des Spessarts, jedoch wurden über die Jahre hinweg auch in den benachbarten Regionen des zentral in Deutschland gelegenen Mittelgebirgszugs Kulturwege ausgewiesen. Jeder Weg stellt einen kulturhistorisch besonderen Aspekt in den Mittelpunkt, seien es die keltische Siedlungsgeschichte (z. B. um Biebergemünd), geologische Besonderheiten (z. B. um Schöllkrippen), mittelalterliches Leben (z. B. um Haibach) oder der Weinbau (z. B. um Triefenstein oder Alzenau).

Zentrales Element des Projekts ist eine Veränderung der Wahrnehmung der eigenen Heimat, denn das kulturhistorische Erbe des ländlichen Raums gerät gegenüber dem kulturellen Angebot in Städten oft in Vergessenheit (Magath 2012). Daher wurde von Anfang an ein breit angelegter Partizipationsprozess unter Einbezug der örtlichen Bevölkerung, Vereine, Politik und sonstigen Akteuren mit dem Ziel verfolgt, die regionale Identität zu schärfen. Es wurde bewusst auf bereits bestehendes Wissen archäologischer Arbeitskreise, von Geschichts-, Wander- oder Naturschutzvereinen in Form eines Bottom-up-Ansatzes zurückgegriffen. Auch wenn die Menge an ausgewiesenen europäischen Kulturwegen in und um den Spessart bereits beachtliche Züge angenommen hat, kann die Initiative nur mit dauerhafter Unterstützung der örtlichen Bevölkerung und Öffentlichkeit erhalten werden. Das ASP muss daher als dauerhafte Aufgabe verstanden und gepflegt werden (Himmelsbach und Ermischer 2009).

4.2 Einzelhandelsforschung in Würzburg und Mainfranken

Ausgelöst durch die Digitalisierung und Formen des gesellschaftlichen Wandels erlebt der innerstädtische Einzelhandel einen umfassenden Strukturwandel, durch den die Branche insgesamt und Handelsbetriebe insbesondere zunehmend unter Druck geraten (Weuthen 2019; Rauh et al. 2016; Klein und Menz 2009). Das ZfR begleitet diesen Prozess bereits seit einigen Jahren im Rahmen verschiedener Forschungsprojekte. Flankiert wird diese Arbeit durch ein starkes Engagement von ZfR-Mitgliedern im Arbeitskreis Geographische Handelsforschung der Deutschen Gesellschaft für Geographie.

Eines der frühesten Projekte am ZfR markierte die Einrichtung eines Einzelhandelsmonitorings für die Stadt Würzburg, das strukturelle Veränderungen evaluiert. Grundlage des Projekts sind Kartierungen, die ab 2006 in zweijährigem Rhythmus durchgeführt wurden. Unterstützung erfährt das Vorhaben durch die Institution der Congress-Tourismus-Wirtschaft der Stadt Würzburg. Ab 2008 wurde der Erhebungsraum der Innenstadt Würzburg um zwölf Stadtbezirke erweitert, zudem wurden neben dem Einzelhandel auch Daten zum Besatz an Gastronomie- und Dienstleistungsbetrieben erhoben. Durch das Einzelhandelsmonitoring können auf lokaler und gesamtstädtischer Ebene Entwicklungen wie die Fluktuation im Einzelhandelsbestand, Veränderungen im Filialisierungsgrad, die Leerstandsentwicklung sowie Veränderungen in der Branchenstruktur nachvollzogen werden. Dies ermöglicht ein frühzeitiges Eingreifen durch Stadtverwaltung und Politik (Klein und Menz 2009). Für die Einzelhandelsentwicklung weiterhin von großer Bedeutung ist die Arbeit von Dichtl (2013), der in seiner Dissertation den Kontext der Eigentümerstruktur von Handelsimmobilien auf die Attraktivität des Handelsstandorts Würzburg überträgt.

Weitere Arbeiten des ZfR weiten den räumlichen Fokus und beziehen sich auf den Untersuchungsraum Mainfranken² als funktional stark verzahnten Teilraum Unterfrankens. Zudem werden die 16 Mittelzentren der Region untersucht. Forciert und unterstützt werden diese Projekte durch Kooperationen mit der IHK Würzburg-Schweinfurt, deren Kammerbezirk deckungsgleich mit Mainfranken ist. Gerhard (2010) untersucht Einzelhandelsimmobilien in Mainfranken insbesondere hinsichtlich der Situation auf dem Mietmarkt. Rauh et al. (2016) analysieren Formen des Strukturwandels im Einzelhandel anhand der fünf Konfliktfelder *großflächige Einzelhandelsbetriebe im Außenbereich versus kleinteiliger Einzelhandel in der Innenstadt, innerstädtische Handelsimmobilien und Anforderungen des Einzelhandels, inhabergeführter Einzelhandel versus Filialisierung, Online-Handel als Konkurrenz für die Innenstadt* sowie *Auswirkungen des demografischen Wandels*. Unterstützt wird das Projekt vom Handelsverband Bayern e. V. (HBE). Die IHK Würzburg-Schweinfurt nutzt die Forschungsarbeit des ZfR zur Stärkung der Branche in Mainfranken. Im Rahmen des Formats Zukunftsforum Handel werden Ergebnisse der Projektarbeit zur Interessenvertretung der Branche gegenüber Politik und Öffentlichkeit genutzt. Ein derzeit laufendes Kooperationsprojekt zwischen ZfR und IHK widmet sich der Grundversorgung im ländlichen Raum Mainfrankens. Methodische Grundlage ist dabei ein Geoinformationssystem, das räumlich kleinteilig die Erreichbarkeit von Versorgungsangeboten modelliert. Ergebnisse werden in 2020 erwartet.

²Die Region Mainfranken umfasst die Raumordnungsregionen Würzburg und Main-Rhön, ist aber aus verwaltungsrechtlicher bzw. administrativer Sicht kein eigenständiger Raum. Funktional bestehen starke Ausrichtungen auf das Oberzentrum Schweinfurt sowie insbesondere auf das Regionalzentrum Würzburg (Seynstaal 2015; Holste 2010).

4.3 Demografischer Wandel und integrierte Regionalentwicklung

Nach aktuellen Vorausberechnungen des Bayerischen Landesamts für Statistik (2019) wird die Bevölkerungsstruktur Unterfrankens stark durch den demografischen Wandel beeinflusst: Zwar werden zwischen 2017 und 2037 Zuwanderungen in Höhe von rund 4 % erwartet, diese können jedoch – anders als bei der Betrachtung Gesamtbayerns – nicht den Sterbeüberschuss in der natürlichen Bevölkerungsbewegung ausgleichen. Allerdings zeichnen sich innerhalb Unterfrankens große Unterschiede ab: Während die Bevölkerungsrückgänge insbesondere im Regionalzentrum Würzburg (–1 %) und dem Oberzentrum Aschaffenburg (–2 %) mit ihren jeweiligen Verflechtungsräumen in den gleichnamigen Landkreisen Würzburg (0 %) und Aschaffenburg (–3 %) sowie im Landkreis Kitzingen (–1 %) eher moderat ausfallen, sind diese insbesondere in den nördlichen Flächenlandkreisen Rhön-Grabfeld und Bad Kissingen sowie im Bereich Main-Spessart gravierend (Rückgänge zwischen –6 % und –7 %). Allen Gebietskörperschaften gemein ist jedoch ein Anstieg des Durchschnittsalters von 1,3 (Stadt Würzburg) bis 3,4 Jahren (Landkreise Main-Spessart und Kitzingen; Bayerisches Landesamt für Statistik 2019).

Da mit einem so umfassenden Wandel der Bevölkerungsstruktur ebenso umfassende Veränderungen in nahezu allen Bereichen des privaten und öffentlichen Lebens verbunden sind, hat das ZfR frühzeitig Projekte zu den Ursachen und Folgen des demografischen Wandels initiiert und dabei verschiedene Facetten wissenschaftlich beleuchtet. Frühe Arbeiten des ZfR zielen v. a. auf Herausforderungen des demografischen Wandels auf der Gemeindeebene bzw. regionalen Ebene ab. Dabei werden wesentliche Handlungsfelder für Kommunen in Unterfranken beleuchtet (Rauh 2009a; Arnold und Rauh 2012). Unter anderem wird die Bedeutung der interkommunalen Kooperation als wichtiges Potenzial hervorgehoben. Genau diesen Ansatz verfolgten diverse Projekte des ZfR im Bereich der Integrierten Ländlichen Entwicklung (ILE; interkommunale Zusammenarbeit im ländlichen Raum bei gemeindeübergreifenden Herausforderungen zukunftsrelevanter Handlungsfelder) sowie in der LEADER-geförderten regionalen Entwicklung auf Ebene Lokaler Aktionsgruppen (LAG). Das ZfR unterstützte mehrere Initiativen der ILE und LAG, erarbeitete Entwicklungskonzepte für interkommunale und regionale Gebietskulissen und begleitete die Umsetzung dieser mit wissenschaftlicher Expertise. Wesentlicher Ansatz der Initiativen zur Regionalentwicklung ist eine breite Öffentlichkeitsbeteiligung, sodass die Projekte auch eine identitätsstiftende Strahlkraft entfalten können (Klein und Rauh 2009). Die Projektübersicht des ZfR auf der Homepage des Forschungszentrums listet vier abgeschlossene Projekte, aus denen Entwicklungskonzepte im Bereich der ILE hervorgegangen sind, sowie ein regionales Entwicklungskonzept (ZfR o. J.). Derzeit findet eine Evaluierung der bereits abgeschlossenen Projekte statt.

Daneben wurden über das ZfR auch Projekte zu relevanten Einzelaspekten bearbeitet, die im Kontext des demografischen Wandels regionale Bedeutung haben. Exemplarisch

zu nennen sind Arbeiten zu den Folgen für die Wirtschaft und Fachkräftesicherung (Kagerbauer 2009, 2014; IHK Würzburg-Schweinfurt 2011; Seynstahl 2015), der ambulanz-medizinischen Versorgung (Neff 2014), zu Aspekten des Verkehrsverhaltens (Seynstahl 2013) oder des Konsumentenverhaltens im Einzelhandel (Rauh und Wettemann 2010). Ergänzt werden diese Projekte durch zahlreiche Abschlussarbeiten an der Universität Würzburg.

4.4 Regionaler Klimawandel und Klimafolgenforschung

Gesellschaftswissenschaftliche Fragestellungen werden von Mitgliedern des ZfR auch hinsichtlich naturwissenschaftlicher Kontexte untersucht, wie die Arbeit zu Formen und Auswirkungen des Klimawandels in Unterfranken zeigt. Paeth (2012) modelliert Klimamodelle für das Maintal und Unterfranken unter Verwendung von Messdaten lokaler Wetterstationen. Die gewonnenen Daten und Befunde wurden u. a. genutzt, um den klimatischen Einfluss auf den für Unterfranken identitätsprägenden Weinbau im Maintal zu spezifizieren. Aus der retrospektiven Betrachtung des Zeitraums 1947–2006 kann bereits eine Erwärmung des Maintals von 1,4 °C im Winter und 1,1 °C im Sommer belegt werden. Bis 2100 zeigen die Klimamodelle unter Annahme einer steigenden Treibhausgaskonzentration in der Atmosphäre einen weiteren Anstieg der mittleren Temperatur von 5 °C. Unterfranken wird aus diesem Grund als „Hot Spot des Klimawandels“ (Rauh und Paeth 2011) bezeichnet. Für die fränkischen Winzer hat diese Entwicklung schwerwiegende Folgen, wie vermehrter Schädlingsbefall, Hitzestress und Sonnenbrand mancher Rebsorten, die Notwendigkeit zur Einführung neuer Bewässerungstechnologien oder das Ende der Eisweinproduktion (Rauh und Paeth 2011). Das ZfR leistet Aufklärungsarbeit, um die Weinbetriebe frühzeitig auf den sich abzeichnenden Wandel vorzubereiten.

Paeth berät daneben Akteure der Stadt- und Regionalplanung im Sinn der Klimafolgenforschung und bringt sich aktiv in den öffentlichen Diskurs ein (Mainpost 2019). Als Mitglied des Klimabeirats der Stadt Würzburg wirkt er bei stadtklimatischen Fragen im Kontext der Stadtplanung Würzburg mit (Mainpost 2017). Aktuell untersucht eine Forschungsgruppe der TU München und der Universität Würzburg unter Beteiligung von Paeth den Wärmeinseleffekt sowie die Bedeutung von Bäumen auf das Stadtklima in Würzburg im Rahmen des Projekts „Klimaerlebnis Würzburg“ (TUM o. J.).

Die für die Region Unterfranken wichtige Grundlagenforschung und Expertise zum Klimawandel ist Anlass weiterführender Projekte, die sich mit verschiedenen wirtschaftlich und gesellschaftlich relevanten Fragen befassen. Hierzu zählen Arbeiten zur Energiewende und regenerativen Energieträgern (s. mehrere Aufsätze in Rauh und Dichtl 2012) oder der Mobilitätswende unter besonderer Berücksichtigung von Potenzialen der Shared Mobility (IHK Würzburg-Schweinfurt 2017).

5 Fazit

Wie anhand der dargestellten Beispiele gezeigt werden konnte, befassen sich Projekte des ZfR mit allen drei übergeordneten Handlungsfeldern des CSR-Konzepts: sowohl ökonomische (Beispiel Einzelhandelsforschung), ökologische (Beispiel Klimaforschung) als auch soziale Aspekte (Beispiel ASP, demografischer Wandel/integrierte Regionalentwicklung) stehen im Zentrum der Arbeit des Forschungszentrums. Das ZfR liefert dabei einen wichtigen Beitrag zur Regionalentwicklung in Mainfranken, indem es Grundlagenforschung zu aktuellen Strukturen, Entwicklungen, Chancen und Herausforderungen wissenschaftlich untersucht und mit angewandter Forschung verbindet, indem konkrete Handlungsempfehlungen formuliert und Stakeholder/Akteure vor Ort kontinuierlich begleitet werden. Forschung am ZfR dient demnach keinem Selbstzweck, sondern verfolgt einen klaren praktischen Nutzen. Dieser erschöpft sich nicht in kurzfristigen Impulsen, er wirkt – wie anhand der vorgestellten Projektbeispiele verdeutlicht werden konnte – durch dauerhaft angelegte Projekte bzw. ergänzende Folgeprojekte längerfristig.

Auch hinsichtlich des erweiterten Verständnisses einer *strategischen CSR* in Anlehnung an Schwerk (2015) finden sich in der Arbeit des ZfR entsprechende Belege:

- Die Projektarbeit ist nachhaltig ausgelegt, die Auswahl der Projekte erfolgt dynamisch und orientiert sich an aktuellen Herausforderungen der Region Unterfranken.
- Die Mitarbeit von Projektbetreuern beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit; der regionale Mehrwert steht im Vordergrund.
- Projekte am ZfR sind inhaltlich breit angelegt und widmen sich Herausforderungen in den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Gemeinwesen/Soziales.
- Die Verankerung von Regionalforschung und -entwicklung als zentrale Aufgabe in der Satzung des ZfR ist Beleg für die strategische Ausrichtung des Forschungszentrums auf verantwortliches Handeln.
- Ebenso in der Satzung festgelegt ist die Netzwerkbildung zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Verwaltung sowie die Bündelung integrativen Wissens. Die Pflege dieses Netzwerks ist so ausgelegt, dass Gesellschaft und Institution gegenseitig von der Arbeit des ZfR profitieren können. Projekte des ZfR sind überwiegend partizipativ ausgerichtet, verfolgen einen Bottom-up-Ansatz, integrieren relevante Stakeholder, Entscheider sowie Bürger und fördern so dauerhaft die regionale Identifikation in Unterfranken (Win-win-Situation).
- Durch den Arbeitsfokus auf nachhaltige Regionalentwicklung profitiert Unterfranken im Wettbewerb der Regionen.
- Die Selbstverpflichtung der Projektbetreuer zur Arbeit im Sinn der Leitlinien zur Sicherung der guten wissenschaftlichen Praxis (DFG 2019) verleiht dem ZfR hohe Glaubwürdigkeit und Seriosität.

Zusammenfassend finden sich somit stichhaltige Belege für eine kooperativ ausgerichtete *strategische CSR* am ZfR. Aufgrund seiner Ausrichtung auf Regionalforschung in Unterfranken sowie aufgrund der interdisziplinären Zusammenarbeit von Institutvertretern innerhalb der Universität Würzburg respektive außeruniversitären Partnern ist das Forschungszentrum ferner auch ein gutes Beispiel für *kollektive CRR*. Die regionale Verankerung der Projekte gemeinschaftlich mit unterschiedlichen Partnern aus Wirtschaft, Institutionen, Kommunen, Behörden und Gesellschaft leisten einen wichtigen Beitrag im Sinn der nachhaltigen Regionalentwicklung. Dadurch wirken sie auch über den eigentlichen Bearbeitungszeitraum hinaus und garantieren einen dauerhaften Mehrwert für Unterfranken.

Literatur

- Albers H, Hartenstein F (2017) CSR und Stadtentwicklung. Unternehmen als Partner für eine nachhaltige Stadtentwicklung. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Springer, Berlin
- Arnold J, Rauh J (2012) Demographischer Wandel in Unterfranken – Problembewusstsein und Handlungskonzepte kleinerer und mittlerer Kommunen. In: Rauh J, Dichtl T (Hrsg) Unterfranken – eine Region im Wandel. Berichte des Zentrums für Regionalforschung, Bd 3. MetaGIS, Mannheim
- ASP – Archäologisches Spessartprojekt e. V. Homepage des ASP, Würzburg. <https://www.spessartprojekt.de>. Zugegriffen: 24. Aug. 2019
- Bayerisches Landesamt für Statistik (2019) Übersicht Bevölkerungsentwicklung und Indikatoren, München. https://www.statistik.bayern.de/statistik/gebiet_bevoelkerung/demographischer_wandel/kreise. Zugegriffen: 18. Aug. 2019
- BIHK – Bayerischer Industrie- und Handelskammertag e. V., StmAS – Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales (2019) Unternehmenserfolg durch wertebasierte Unternehmensführung. Ein CSR-Praxisleitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen in Bayern, München. <https://www.csr.bayern.de/imperia/md/content/stmas/csr/csr-leitfaden.pdf>. Zugegriffen: 18. Aug. 2019
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (o. J.) Research performing organisations, Berlin. <https://www.research-in-germany.org/en/research-landscape/research-organisations.html>. Zugegriffen: 16. Aug. 2019
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2017) The German research landscape, Berlin. <https://www.research-in-germany.org/dam/jcr:45567702-8484-45d6-90dd-5c4f030ccc5a/RiG%20DAAD%20The%20German%20Research%20Landscape%202017.pdf>. Zugegriffen: 16. Aug. 2019
- Brandt M, Dahlbeck E, Flögel F, Gärtner S, Schlieter D, Schilcher C (2019) Raum und Unternehmen. Zur Funktionsweise von Unternehmensengagement in Regionen mit Entwicklungsbedarf. Innovation, Raum und Kultur, Bd 4. Nomos, Baden-Baden
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2019) Finanzen und Steuern. Liste der Extrahaushalte, 16.07.2019, Wiesbaden. https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentliche-Finanzen/Fonds-Einrichtungen-Unternehmen/Methoden/Downloads/liste-extrahaushalte-2019.xls.xlsx?__blob=publicationFile. Zugegriffen: 16. Aug. 2019

- DFG – Deutsche Forschungsgemeinschaft (2019) Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Kodex, Bonn. https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/rechtliche_rahmenbedingungen/gute_wissenschaftliche_praxis/kodex_gwp.pdf. Zugriffen 18. Aug. 2019
- Dichtl T (2013) Eigentümer von Handelsimmobilien als Schlüsselakteure für die Attraktivität der Innenstadt: untersucht am Beispiel Würzburg. Geographische Handelsforschung, Bd 20. MetaGIS Infosysteme, Mannheim
- Gerhard U (2010) Marktbericht 2010 – Einzelhandelsimmobilien in den Mittelzentren Mainfrankens, Würzburg. https://www.wuerzburg.ihk.de/fileadmin/user_upload/pdf/Standort/Studien/Marktbericht_2010.pdf. Zugriffen: 18. Aug. 2019
- Himmelsbach G, Ermischer G (2009) Das Archäologische Spessart-Projekt – ein Beitrag zur Kulturlandschaftsforschung und Identitätsbildung im Waldsassengau. In: Rauh J (Hrsg) Facetten und Perspektiven der Regionalforschung in Unterfranken. Schriftenreihe des Zentrums für Regionalforschung, Bd 1. MetaGIS-Infosysteme, Mannheim
- Holste S (2010) Die Vernetzung der Region Mainfranken mit den benachbarten Metropolregionen. Schriftenreihe des Zentrums für Regionalforschung, Bd 2. MetaGIS-Infosysteme, Mannheim
- Industrie- und Handelskammer (IHK) Würzburg-Schweinfurt (2011) Der demographische Wandel – Herausforderung für das Personalmanagement mainfränkischer Unternehmen. Schriftenreihe der IHK Würzburg-Schweinfurt, Nr. 27/2011, Würzburg
- Industrie- und Handelskammer (IHK) Würzburg-Schweinfurt (2017) Empirische Untersuchungen zur Shared Mobility in Mainfranken. Schriftenreihe der IHK Würzburg-Schweinfurt, Nr. 39/2017, Würzburg
- Industrie- und Handelskammer (IHK) Würzburg-Schweinfurt (2019) Gemeinsam für Mainfranken, 25.02.2019, Würzburg. https://www.wuerzburg.ihk.de/fileadmin/user_upload/pdf/Standort/2019-08-01_CSR-Kooperationsvereinbarung_final_mit_Unterschriften.pdf. Zugriffen: 24. Aug. 2019
- Kagerbauer L (2009) Auswirkungen des demographischen Wandels auf den mainfränkischen Wirtschaftsraum. In: Rauh J, Dichtl T (Hrsg) Unterfranken – Eine Region im Wandel. Schriftenreihe des Zentrums für Regionalforschung, Bd 3. MetaGIS-Infosysteme, Mannheim
- Kagerbauer L (2014) Regionalökonomische Disparitäten und Entwicklungsmuster. Theoretisch fundierte, methodische Analysen am Beispiel des Wirtschaftsraumes Mainfranken. Schriftenreihe des Zentrums für Regionalforschung, Bd 5. MetaGIS-Infosysteme, Mannheim
- Klein R, Menz K (2009) Einzelhandelsmonitoring der Stadt Würzburg. In: Rauh J (Hrsg) Facetten und Perspektiven der Regionalforschung in Unterfranken. Schriftenreihe des Zentrums für Regionalforschung, Bd 1. MetaGIS-Infosysteme, Mannheim
- Klein R, Rauh J (2009) Neuorientierung der Regionalentwicklung – Beispiele aus dem Landkreis Haßberge. In: Rauh J (Hrsg) Facetten und Perspektiven der Regionalforschung in Unterfranken. Schriftenreihe des Zentrums für Regionalforschung, Bd 1. MetaGIS-Infosysteme, Mannheim
- Lobeck M (2017) Digitale Zukunft auf dem Land. Wie ländliche Regionen durch die Digitalisierung profitieren können, Gütersloh. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/170620_Endfassung_Digitale_Zukunft_korrigiert_2.pdf. Zugriffen: 24. Aug. 2019
- Magath A (2012) Die Kulturlandschaft Spessart. Das Projekt „Europäische Kulturwege“ als Chance für eine ländliche Region. In: Rauh J, Dichtl T (Hrsg) Unterfranken – Eine Region im Wandel. Schriftenreihe des Zentrums für Regionalforschung, Bd 3. MetaGIS-Infosysteme, Mannheim
- Mainpost (2017) Heiße Zukunft für Würzburgs Innenstadt, 18.05.2017, Würzburg. <https://www.mainpost.de/regional/wuerzburg/Heisse-Zukunft-fuer-Wuerzburgs-Innenstadt;art735,9598407>. Zugriffen: 18. Aug. 2019

- Mainpost (2019) Klimaforscher warnt vor Umweltkatastrophen in Unterfranken, 31.05.2019, Würzburg. <https://www.mainpost.de/regional/wuerzburg/Klimaforscher-warnt-vor-Umweltkatastrophen-in-Unterfranken;art735,10249517>. Zugegriffen: 18. Aug. 2019
- Neff C (2014) Individuenbasierte Multiagentensimulation des Zusammenspiels von demographischem Wandel und hausärztlicher Versorgung im ländlichen Raum. Untersuchung am Beispiel des Landkreises Schweinfurt. Schriftenreihe des Zentrums für Regionalforschung, Bd 4. MetaGIS-Infosysteme, Mannheim
- Paeth H (2012) Regionaler Klimawandel in Bayern und Unterfranken. In: Rauh J, Dichtl T (Hrsg) Unterfranken – Eine Region im Wandel. Schriftenreihe des Zentrums für Regionalforschung, Bd 3. Mannheim, MetaGIS-Infosysteme
- Plas C, Regel K (2015) Wirtschaftlicher Erfolg durch kurz-, mittel- und langfristige CSR-Strategien. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) Corporate social responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2. Aufl. Springer, Berlin
- Rauh J (2009a) Facetten und Perspektiven der Regionalforschung in Unterfranken. Schriftenreihe des Zentrums für Regionalforschung, Bd 1. MetaGIS-Infosysteme, Mannheim
- Rauh J (2009b) Vorwort: Das Zentrum für Regionalforschung an der Universität Würzburg (ZfR). In: Rauh J (Hrsg) Facetten und Perspektiven der Regionalforschung in Unterfranken. Schriftenreihe des Zentrums für Regionalforschung, Bd 1. MetaGIS-Infosysteme, Mannheim
- Rauh J, Dichtl T (2012) Unterfranken – Eine Region im Wandel. Schriftenreihe des Zentrums für Regionalforschung, Bd 3. MetaGIS-Infosysteme, Mannheim
- Rauh J, Eberle J, Fleißbach M, Kröll R, Link F, Heigl A (2016) Konfliktfelder des innerstädtischen Einzelhandels. Eine Untersuchung in den mainfränkischen Mittelzentren. Schriftenreihe des Zentrums für Regionalforschung, Bd 7. MetaGIS-Infosysteme, Mannheim
- Rauh J, Paeth H (2011) Anthropogener Klimawandel und Weinwirtschaft – Wahrnehmung und Anpassungsmaßnahmen fränkischer Winzer auf den Wandel klimatischer Bedingungen. Berichte zur deutschen Landeskunde, Bd 85, Heft 2, Leipzig
- Rauh J, Wettemann J (2010) Die Auswirkungen des demographischen Wandels auf Konsumentenverhalten und Einzelhandel – Beispiele aus Unterfranken. In: Breu C (Hrsg) Demographischer Wandel und Raumentwicklung in Bayern. Arbeitsmaterial der Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Nr. 356, Hannover
- Schiek M (2017) Corporate Regional Responsibility: Formen, Motive und Hemmnisse der regionalen Verantwortungsübernahme von Unternehmen in Frankfurt-Rhein-Main und im Ruhrgebiet. Metropolis und Region, Bd 16. Verlag Dorothea Rohn, Lemgo
- Schram B (2016) Unternehmerische Zukunftsfähigkeit – Organisationsentwicklung unter Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Entwicklung. In: Schram B, Schmidpeter R (Hrsg) CSR und Organisationsentwicklung. Die Rolle des Qualitäts- und Chancenmanagers. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Springer, Berlin
- Schwerk A (2015) Strategische Einbettung von CSR in das Unternehmen. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) Corporate social responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, 2. Aufl. Springer, Berlin
- Seynstahl C (2013) Der Einfluss des demographischen Wandels auf das Verkehrsverhalten wahlfreier älterer Personen im Landkreis Kitzingen. In: Schliephake K, Albrecht S (Hrsg) Bewegungen in Raum und Zeit – interdisziplinäre Beiträge zu Transport, Logistik und Raumverhalten. Würzburger geographische Manuskripte, Nr. 80. Würzburg
- Seynstahl C (2015) Die Arbeitsortmobilität hochqualifizierter Beschäftigter. Eine arbeitsmarktgeographische Analyse und Modellierung am Beispiel Mainfranken. Schriftenreihe des Zentrums für Regionalforschung, Bd 6. MetaGIS-Infosysteme, Mannheim

- TUM – Technische Universität Würzburg (o. J.) Homepage des Projektes Klimaerlebnis Würzburg. Was unsere Bäume für das Stadtklima leisten, München. <http://www.klimaerlebnis.de>. Zugriffen: 24. Aug. 2019
- Verantwortungspartner Saarland e. V. (o. J.) Homepage der Verantwortungspartner Saarland e. V., Saarbrücken. <https://www.verantwortungspartner-saarland.de>. Zugriffen: 24. Aug. 2019
- Weuthen J (2019) Das goldene Zeitalter des Konsumenten – Wie die Digitalisierung, der demografische Wandel und die Veränderung der Werte unserer Gesellschaft das Konsumentenverhalten beeinflussen. In: Heinemann G et al (Hrsg) Handel mit Mehrwert. Springer Gabler, Wiesbaden
- ZfR – Zentrum für Regionalforschung (2006) Statut für das Zentrum für Regionalforschung an der Universität Würzburg, 17.01.2006, Würzburg. <http://www.zfr.uni-wuerzburg.de/das-zfr/statut>. Zugriffen: 16. Aug. 2019
- ZfR – Zentrum für Regionalforschung (o. J.) Projekte des ZfR, Würzburg. <http://www.zfr.uni-wuerzburg.de/projekte>. Zugriffen: 18. Aug. 2019



Dr. Christian Seynstahl ist seit 2016 Beiratsmitglied des Zentrums für Regionalforschung (ZfR) an der Universität Würzburg. Nach Abschluss des Geographiestudiums (Diplom 2010) promovierte Seynstahl 2014 am Institut für Geographie und Geologie der Universität Würzburg zum Thema „Die Arbeitsortmobilität hochqualifizierter Beschäftigter. Eine Arbeitsmarktgeographische Analyse und Modellierung am Beispiel Mainfranken“. Nach rund zwei Jahren als Projektmanager und Innenentwicklungsberater eines interkommunalen Verbunds (Kreuzbergallianz e. V.) arbeitet er seit 2016 als Referent für Regionalentwicklung im Fachbereich Standortpolitik der IHK Würzburg-Schweinfurt.

Quelle Porträtfoto: privat

Mit dem Fakultätsschiff auf hoher See: Wie mit wertorientiertem Fakultätsmanagement die Zukunft verantwortlich gestaltet wird

Harald J. Bolsinger

1 Verantwortung im Kerngeschäft – Eine Selbstverständlichkeit?

Die Fakultät Wirtschaftswissenschaften an der FHWS Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt hat einen einzigartigen mehrjährigen Strategie- und Werteprozess durchlaufen, um sich ein Leitbild zu geben, das gemeinschaftlich von allen Fakultätsmitarbeitenden, Studierenden und externen Stakeholdern entwickelt wurde. Das Leitbild wurde von einem professionellen Gedankenzeichner visualisiert und verankert sichtbar die handlungsleitenden Werte und die Vision der Fakultät (<https://fwiwi.fhws.de/fakultaet/strategische-positionierung/>). Visualisiert als Schiff ist die Fakultät gemeinsam mit ihren Stakeholdern auf Forschungs-, Lehr- und Lernreise. Dieses Leitbild ist Grundlage des in der Fakultät gelebten Verantwortungsverständnisses, das bewusst nicht als separate Corporate Social Responsibility (CSR)-Strategie mit speziellen Zuständigkeiten implementiert wurde. Die Fakultät verfügt zwar im Fakultätsserviceteam über je eine weibliche Nachhaltigkeitsbeauftragte und einen männlichen Nachhaltigkeitsbeauftragten, die im Bereich Beschaffung geschult wurden, und thematisiert regelmäßig intern die Umsetzung von Nachhaltigkeit und Verantwortung im Betriebsbereich, aber das Verständnis von Verantwortung der Fakultät ist nicht auf die engen Fragestellungen der Beschaffung reduziert.

Es orientiert sich vielmehr am Kerngeschäft der Fakultät und der normativen Rahmung des Kerngeschäfts. Die Fakultät hat sich keine separate CSR-Strategie gegeben, sondern lediglich Teilstrategien in den Bereichen Internationalisierung, Digitalisierung

H. J. Bolsinger (✉)

Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, Würzburg, Deutschland

E-Mail: harald.bolsinger@fhws.de

und Forschung ausgearbeitet und verabschiedet. Verantwortung wird jeweils in den Studien- und Prüfungsordnungen sämtlicher Studiengänge an prominenter Stelle thematisiert und ist dort programmatisch verankert. So lautet beispielsweise die Zielbeschreibung des größten Studiengangs Bachelor Betriebswirtschaft (<https://fwiwi.fhws.de/bachelor-betriebswirtschaft/ziele-struktur/>): „Das Ziel des Studiums besteht darin, in praxisbezogener Lehre auf wissenschaftlicher Grundlage die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen zu erwerben, die zu verantwortlichem Handeln in Unternehmen und Gesellschaft in einem kaufmännischen oder administrativen Beruf befähigen. Das Studium soll insbesondere die Fähigkeit vermitteln, das Management auf allen betriebswirtschaftlichen Gebieten zu unterstützen und (nach entsprechender Einarbeitung) selbst Führungsaufgaben in Wirtschaft und Verwaltung zu übernehmen oder selbstständig unternehmerisch tätig zu sein. Die Vernetzung sozialer und wirtschaftlicher Aufgaben und die zunehmend internationale Ausrichtung unternehmerischer Aktivitäten machen es dabei erforderlich, ökonomische Prozesse vor dem Hintergrund ihrer gesellschaftlichen, geopolitischen und kulturellen Zusammenhänge zu erfassen.“

Verantwortung, CSR oder eher PR im Sinn einer Public Responsibility wird in der Fakultät als ganzheitliche Selbstverständlichkeit gesehen, wie es auch in der CSR-Definition der EU-Kommission seit Oktober 2011 zum Ausdruck kommt. Demnach geht es nicht mehr um freiwillige Zusatzverantwortung in selbst ausgewählten Wunschbereichen, sondern um die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft in ihrer Ganzheit und – in der Übertragung auf die Fakultät Wirtschaftswissenschaften – um die Verantwortung der Fakultät für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft in ihrer Ganzheit. Der normative Rahmen der Fakultät und all ihrer Mitarbeitenden beinhaltet intensive Beschreibungen der geltenden Verantwortungsaspekte, sodass eine separate Zurschaustellung dieser Selbstverständlichkeit als nicht sinnvoll erachtet wurde. Stattdessen wird es als Auftrag der Fakultät wahrgenommen, im möglichen eigenen Rahmen verantwortungsbewusst zu handeln und dadurch der Selbstverständlichkeit gerecht zu werden.

2 Kerngeschäft von Fakultäten: Zukunftsgestaltung durch Lehre und Forschung

Wie stellt sich nun das Kerngeschäft einer Fakultät dar, in dem Verantwortungsbewusstsein durch Handeln sichtbar werden kann? Ein erster wichtiger Aspekt wurde bereits mit der beispielhaften Zielbeschreibung eines Studiengangs oben aufgezeigt. Die Lehre spielt eine tragende Rolle in Fakultäten an Hochschulen angewandter Wissenschaften. Gravierende Auswirkungen auf die Gesellschaft, die durch die Lehre erzeugt werden, sind oftmals erst mit einem Zeitversatz von rund zehn Jahren sichtbar: Wenn die Studierenden mit dem ihnen an der Fakultät vermittelten Verantwortungsverständnis nach Abschluss des Studiums im wirtschaftlichen Kontext Karriere gemacht haben und dann in ihren Verantwortungsbereichen entsprechendes Verhalten als Entscheidende an den

Tag legen. Hochschulen sind demnach primär Lernorte, in denen Verantwortung, intellektuelle Vielfalt und das Verständnis für Nachhaltigkeit wachsen sollten, da sie über ihre Studierenden wesentlichen Einfluss auf die Zukunft der gesamten Gesellschaft nehmen.¹ Fakultäten sollen in ihren Fachbereichen für Bildung im Spiegel des aktuellen Zustands und der politischen Zielsetzungen der Gesellschaft sorgen. Die Gesellschaft zeigt hierbei mit auf, welche zukunftsorientierten Bildungsinhalte Relevanz besitzen, und sie setzt einen normativen Rahmen für das Wie der Bildung.

Neben der Lehre ist die zweite große Kernaufgabe die Beteiligung am Forschungsprozess und dem Forschungsdiskurs zur Generierung von Wissen. Die Fakultät verfügt über ein einheitliches Forschungsverständnis. Es werden neue Erkenntnisse mit Nutzen für Gesellschaft und Wirtschaft generiert und Sichtbarkeit und Transparenz im Erkenntnisprozess und den Ergebnissen geschaffen. Es erfolgt Orientierung an den Herausforderungen der Praxis, der Wissenstransfer wird gesichert und die Lehrqualität durch die Teilhabe auch von Studierenden am Forschungsprozess gesteigert. Forschung erfolgt mit den Partnerinnen und Partnern der Fakultät mit Begeisterung und Leidenschaft. Im Forschungsprozess erfolgt demnach die Generierung von neuem Wissen und neuen Erkenntnissen. Diese Erkenntnisse gilt es zu dokumentieren, zu konservieren und in die Lehre und die Gesellschaft zu transferieren sowie von der Forschungsgemeinschaft und der Gesamtgesellschaft die Erkenntnisse diskutieren und kommentieren zu lassen. Wissenschaftliche Tagungen, Publikationen, Technologietransferveranstaltungen und weitere Methoden stehen dazu zur Verfügung. Die Lehre soll das alte und neu gewonnene Wissen vermitteln und die Kompetenzen zu dessen Anwendung bilden. Lehre setzt demnach Beteiligung am Forschungsprozess voraus, da nur in der Form das Verständnis für unterschiedliche Lehrmeinungen auf dem aktuellen Stand bleiben kann.

Forschende Wissensgenerierung und lehrende Wissensvermittlung allein sichern keine hochwertige Bildung, die verantwortungsbewusstes Handeln induziert. Deshalb hat die Kompetenzorientierung in die Hochschulbildung Einzug gehalten, um das Wissen gezielt zur Anwendung bringen zu können und die Studierenden schlussendlich ins Handeln bringen zu können. Wissen wird in seiner forschungsinduzierten Dynamik konstruktivistisch verstanden, als wahrer und gerechtfertigter Glaube an wissenschaftlich erforschte Behauptungen oder Zusammenhänge. Mindestens drei Voraussetzungen sind dann relevant für das Wissen: die Wahrheit der Behauptungen, der Glaube an die Richtigkeit der Behauptungen und die Rechtfertigung dieses Glaubens an die Behauptungen.² Der Glaube an die Richtigkeit einer Behauptung hängt neben Logik und Empirik auch mit den Vorerfahrungen und den Prägungen des Menschen zusammen. Metaphysisches

¹Die Inhalte dieses Kapitels sind im Wesentlichen an Bolsinger (2018, S. 6 f.) und Bolsinger und Bialek (2019, S. 1 f.) angelehnt.

²Vergleiche zur philosophischen Analyse von Wissen Ichikawa, J. J. und Steup, M. (2018) und die dort genannte Literatur sowie in vereinfachter und reduzierter Zusammenfassung Hoerster (2010, S. 15).

Wissen über Werte, Sinnmöglichkeiten und das Streben nach Werteverwirklichung kann gleichermaßen Handlungen des Menschen beeinflussen (Hoerster 2010, S. 79) wie logische oder empirische Erkenntnisse. Verantwortungsfördernde Forschung und Lehre thematisiert demnach auch Normativität, diskutiert diese und bezieht klare Stellung durch Bekenntnis zu entsprechenden metaphysischen Erkenntnissen zur Gültigkeit von gesellschaftspolitisch fixierten Normen, wie im nächsten Abschnitt exemplarisch vorgestellt. Engagement und Involvement der Lernenden mit ihren unterschiedlichen Perspektiven konstruieren das Wissen in der durch Forschung aufgeladenen Lehre und durch die Lehre selbst unter Rückkopplung und im Diskurs mit Lehrenden. Die normativen Positionen der Lehrenden müssen deshalb transparent sein, Reflexion der Lehrenden durch die Lernenden muss bejaht werden. Der Diskurs als Teil der Lehre verfeinert dann dauerhaft jedes Lehrprogramm.

3 Normativer Rahmen und Werteleitsterne als Richtungsgeber

Die Werteerklärung der Fakultät Wirtschaftswissenschaften an der FHWS beginnt mit einem Bekenntnis zum normativen Rahmen, dem sich die Fakultät gegenübersteht (<https://fwiwi.fhws.de/fakultaet/strategische-positionierung/>): „Unser Handeln in Lehre, Forschung und Verwaltung ist eingebettet in den normativen Grundrahmen der FHWS, der Bayerischen Verfassung, des Deutschen Grundgesetzes, der Charta der Grundrechte der Europäischen Union sowie der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen“.

Alle Mitarbeitenden der Fakultät werden auf das deutsche Grundgesetz und die Bayerische Verfassung vereidigt: Verwaltungspersonal gleichermaßen wie technisches und wissenschaftliches Personal und sämtliche Professorinnen, Professoren und weiteren Forschungs- und Lehrkräfte. Die relevanten normativen Positionen können demnach als Allgemeingut verstanden werden. Alle neuen Mitarbeitenden bekommen vom Dekan den Auftrag, innerhalb der ersten drei Monate nach Beginn eines neuen Arbeitsverhältnisses ihre Lieblingsartikel der Bayerischen Verfassung zu sammeln und dem Dekan eine Begründung für ihre Auswahl zu geben. In für die Fakultät wesentlichen wiederkehrenden Veranstaltungen werden Auszüge aus dem normativen Rahmen öffentlich proaktiv erläutert und diskutiert, um den normativen Rahmen dauerhaft in Erinnerung zu behalten. In Semestereröffnungsveranstaltungen, Zeugnisverleihungen und Veranstaltungen mit internationalen Partnerinnen und Partnern sind immer wieder wesentliche Auszüge der entsprechenden Normen Inhalt von Grußworten und Reden. So zum Beispiel Art. 151 der Bayerischen Verfassung – die Gemeinwohlorientierung der Wirtschaft und der Auftrag der Wirtschaft zur Gewährleistung eines menschenwürdigen Daseins für alle – in Abgrenzung zu einer verantwortungslos entgrenzten Wirtschaft. Artikel 5 Grundgesetz und Artikel 13 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union – die Freiheit der Meinung, Kunst und Wissenschaft – in Abgrenzung

zu Einschränkungen, die beispielsweise ausländische Studierende in totalitären Staaten erfahren. Aber auch Artikel 26 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte – das Recht auf Bildung mit dem Ziel der vollen Entfaltung der menschlichen Persönlichkeit und der Stärkung der Achtung vor den Menschenrechten und Grundfreiheiten – in Abgrenzung zu einer vermeintlich werteneutralen Wissensvermittlung, ergänzt mit Artikel 131 der Bayerischen Verfassung mit den obersten Ziele der Bildung, wie z. B. Ehrfurcht vor Gott, Achtung vor religiöser Überzeugung und vor der Würde des Menschen, Selbstbeherrschung, Verantwortungsgefühl und Verantwortungsfreudigkeit, Hilfsbereitschaft und Aufgeschlossenheit für alles Wahre, Gute und Schöne und Verantwortungsbewusstsein für Natur und Umwelt. Bezüglich der Lehrinhalte unserer wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät wird regelmäßig auch das Industrie-und-Handelskammer (IHK)-Gesetz mit Artikel 1 in Erinnerung gerufen, nachdem die Studiengänge der Fakultät Kaufleute hervorbringen. Insbesondere der Auftrag der IHK, für Wahrung von Anstand und Sitte des Ehrbaren Kaufmanns zu wirken, steht im Fokus.

Allein diese kurze schlaglichtartige Aufzählung verdeutlicht eindrucksvoll, dass Verantwortung keine separat vermarktbare Besonderheit einer Fakultät darstellen kann, sondern im normativen Rahmen von Fakultäten an deutschen Hochschulen und Universitäten schon immer selbstverständlich und in eindrucksvoller Tiefe vielfältig verankert ist. Darauf aufbauend erfolgt auch die Beschäftigung in der Fakultät mit gängigen und aktuellen Rahmenwerken zu CSR und Nachhaltigkeit im Kerngeschäft der Forschung, Lehre und dem Betrieb – wie beispielsweise der Agenda 2030. Unverständlich erscheint deshalb der oft fast schon peinlich anmutende marktschreierische Umgang mit der ohnehin vorherrschenden Pflicht zur Verantwortung als vermeintliche Besonderheit fakultärer Identitätsfestlegung. Eine Selbstverständlichkeit zu vermarkten, weist darauf hin, dass der vermarktenden Institution das Bewusstsein ihres grundlegenden Auftrags abhandengekommen ist. Dies wird immer wieder im Umfeld von CSR auch in der freien Wirtschaft deutlich, wenn Unternehmen Selbstverständlichkeiten wie „Wir zahlen Steuern!“, „Wir schaffen Arbeitsplätze!“, „Wir halten Gesetze ein!“ usw. proaktiv im Rahmen ihrer CSR-Leistung kommunizieren.

Wie kann nun diese Selbstverständlichkeit der Verantwortung lebendig gehalten werden? Die Fakultät Wirtschaftswissenschaften an der FHWS versucht dies durch die besondere Orientierung an sieben gleichermaßen wichtigen Werteleitsternen, die von allen Stakeholdern der Fakultät gemeinschaftlich festgelegt und detailliert operationalisiert worden sind: Aktuell – Engagiert – Hochwertig – International – Praxisorientiert – Professionell – Respektvoll. Alle Werteleitsterne sind wie auch die Auswahl selbst in einem empirischen diskursethisch gestalteten Verfahren unter Beteiligung aller Stakeholder gemeinschaftlich operationalisiert worden und wurden im Sommer 2018 durch den Fakultätsrat verabschiedet. Folgendes Verständnis liegt den einzelnen Werten zugrunde.

- Aktuell: Wir arbeiten in der Fakultät mit modernen Technologien, Verfahren und Methoden. Aktuelle gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklungen und Erkenntnisse integrieren wir in unsere Arbeit.

- Engagiert: Wir unterstützen uns gegenseitig und setzen uns füreinander ein. Wir bringen uns aktiv und verantwortungsvoll auch außerhalb unseres Aufgabengebiets ein.
- Hochwertig: Wir arbeiten sorgfältig und setzen unsere Ressourcen gewissenhaft ein. Wir entwickeln zielgruppenspezifische und nachhaltige Lösungen. Unsere Ergebnisse überzeugen durch eine vorbildliche Qualität auf Basis von fundiertem Wissen.
- International: Wir sind weltoffen und fördern das Verständnis für und den Austausch mit anderen Kulturen. Wir sind mobil und weltweit vernetzt. Wir bieten ein großes, entsprechend ausgerichtetes Lehrangebot und ermöglichen dadurch die Vielfältigkeit und Zusammenarbeit von unterschiedlichen Nationalitäten.
- Praxisorientiert: Wir orientieren uns an Herausforderungen und Bedarfen von Gesellschaft und Unternehmen und integrieren eigene Erfahrungen und Fallbeispiele in die Lehre. Studierende erleben den Transfer von Theorie in die Praxis durch Projekte, Praktika und Abschlussarbeiten mit externen Partnerinnen und Partnern.
- Professionell: Wir zeigen und entwickeln unsere Kompetenz durch hohes Fachwissen und strukturiertes Handeln. Die fokussierte Vorbereitung gemeinsamer Aktivitäten ist zentraler Bestandteil unseres zielorientierten Arbeitens. Unser Miteinander wird durch allseitige Pünktlichkeit und Sachlichkeit gewährleistet.
- Respektvoll: Wir begegnen uns auf Augenhöhe und bringen uns gegenseitig Wertschätzung und Verständnis entgegen. Anderen Meinungen begegnen wir vorurteilsfrei und aufgeschlossen. Wir arbeiten fair und kompromissbereit miteinander und legen Wert auf höfliche Umgangsformen.

4 Verantwortung umsetzen

Durch das Handeln gemäß den Werteleitsternen und auf Basis der gültigen normativen Grundlagen versucht die Fakultät, ihrer Verantwortung gerecht zu werden und immer wieder im Kerngeschäft aufzugreifen, zu beschreiben und in konkrete Handlungen zu überführen. Sichtbar wird dies v. a. durch aktive Mitarbeit in entsprechenden Netzwerken mit externen Partnerinnen und Partnern und Aktivitäten in Forschung und Lehre, die mit zur Persönlichkeitsbildung von Studierenden beitragen können. Die Praktizierung von aktivem verantwortungsvollem Handeln ist dabei entscheidend:³ Dazu sind gezielt Interaktionsräume in Lehrsituationen zu schaffen, die wie selbstverständlich einen Kontext für Selbst- und Fremdrelexion der Studierenden eröffnen. Das geschieht an der Fakultät auf vielfältige Art und Weise. In allen Studiengängen wird mit dem Konzept der praxisorientierten Projektlehre gearbeitet, in der Studierende Konflikte und Herausforderungen des echten wirtschaftlichen Lebens kennenlernen und die Notwendigkeit, echte Verantwortung zu übernehmen. Durch gezielte Teamtrainings gepaart

³Die folgenden Aussagen des Autors sind einem Interview mit Halfmann (2018, S. 23, 26) entnommen.

mit der professionellen Reflexion von Teamrollen erfahren Studierende etwas über ihre eigenen Stärken und lernen Zusammenarbeit in Vielfalt zu bejahen. Hinzu kommt die Forcierung internationaler Vernetzung und die Förderung der Internationalisierung, um globale Verantwortung füreinander mit Bekanntschaften, Freundschaften und echten Menschen spürbar zu machen. Im Bereich digitaler Lehre existiert ein verpflichtendes Ethikprogramm für Betriebswirte, das die Selbst- und Fremdrelexion durch ein Blended-Learning-Konzept unterstützt. Neben der Lehrsituation gilt es aber auch als Fakultät zum Thema Verantwortung mit gutem Beispiel voranzugehen – sonst wird jeglicher Lehrinhalt zur Farce. Die Bereitschaft zur transparenten Kultur- und Werteentwicklung der Organisation zusammen mit Studierenden innerhalb und außerhalb der relevanten Gremien ist dazu unabdingbar. Nur wenn Studierende am eigenen Leib erfahren, wie Verantwortung partizipativ organisiert werden kann, ist eine persönliche Umsetzung außerhalb des Systems Hochschule wahrscheinlich. Als Fakultät steht man an der Spitze der freiheitlich demokratischen Entwicklung, ist deren Katalysator und hat zu deren Verwirklichung umfangreiche Privilegien. Diesen Auftrag gilt es für Studierende sichtbar und diskursethisch transparent selbst zu leben. Dazu gehört Verantwortung im eigenen System gemeinsam zu thematisieren, zu diskutieren, wahrzunehmen, Fehlentwicklungen zuzugeben und gemeinsam an der Korrektur dieser zu arbeiten.

Auch die Vernetzung durch Verantwortungspartnerschaften in der jeweiligen Region und darüber hinaus ist ein Baustein, der nicht fehlen darf. Verantwortung gilt es im eigenen Bereich gemeinsam zu leben und die Übertragung dieser Erfahrungen in andere Kontexte – auch die Wirtschaft selbst mit ihren Unternehmen – zu professionalisieren. Durch Analyse echter Praxisfälle kombiniert mit echtem Tun, lässt sich das leisten. Praxislehr- und Praxisforschungsprojekte sorgen dafür, dass die Kompetenz des Forschungs- und Lehrpersonals auf hohem Niveau, aber auf niederschwellige Art Unternehmen erreicht, indem Herausforderungen der Realwelt mit tragfähigen verantwortungsvollen Lösungen versehen werden. Forschungs- und Lehrpersonal muss auf Basis wissenschaftlich belastbarer Erkenntnisse Position beziehen, sichtbar handeln und Veränderungen anstoßen – gleichermaßen auf makropolitisch wie auf Unternehmensebene. Angewandte Forschung setzt Verantwortung um, verändert und reflektiert die Veränderung zusammen mit Studierenden, Unternehmen und lehrenden Forscherinnen und Forschern. Der Theorie folgt immer die Konsequenz und Anwendung in der Praxis. Wenn wir lehren, dass die Agenda 2030 mit den Sustainable Development Goals wichtig sind, brauchen wir auch Praxisbeispiele, wie diese in Unternehmen umgesetzt werden können – dann gehen wir automatisch auf die Suche nach externen Partnern, die hier als Transferunternehmen fungieren können und es beginnt ein „Himmelskreislauf“. Die Umsetzung beginnt, Berichterstattung und Reflexion darüber laufen an und in der Lehre und gegebenenfalls in lokalen Medien wird darüber diskutiert, was wiederum bei weiteren Betrieben Interesse für Lehrforschungsprojekte weckt.

Die Umsetzung an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften lässt sich anhand ausgewählter Beispiele schlaglichtartig aufzeigen. So wurde im Herbst 2018 ein digitales Lernmodul für Studierende bayerischer Hochschulen in Kooperation mit der IHK

Würzburg-Schweinfurt im Rahmen eines Fallstudienkurses an der Virtuellen Hochschule Bayern implementiert, um mit unternehmensethischen Problemen konstruktiv umgehen und praxisnah Antworten finden zu können. Ehrbarkeit gewinnbringend für Unternehmen und Gesellschaft umzusetzen, wird damit in einschlägigen Lehrveranstaltungen dauerhaft thematisiert. Lehrforschungsprojekte mit vielfältiger Beteiligung tragen wie oben beschrieben zur Sensibilisierung und dem Transfer von verantwortungsvollem Wirtschaften in die Praxis bei. In Kooperation mit der IHK Würzburg-Schweinfurt wurde Anfang 2017 das Selbstverständnis der mainfränkischen Kaufleute als ehrbare Unternehmer und Unternehmerinnen mit einer Befragung zum Ehrbaren Kaufmann abgebildet und dann in die Lehre transferiert. Ende 2017 und im Frühjahr 2018 wurde die Familienfreundlichkeit Würzburger Unternehmen sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit Studierenden zusammen untersucht. Das der Fakultät zurechenbare Institut für angewandte Logistik beteiligte sich im Frühjahr und Sommer 2018 am Masterplanvorhaben „Green-City“ für bessere Luft in Würzburg. Die Fakultät beteiligte sich federführend an einer seit Frühjahr 2018 frei verfügbaren FHWS-Science-Journal-Themenausgabe zu Digitalisierung und Ethik. Die Ausgabe ist seitdem mit einer darin veröffentlichten Fallstudie und einem Beitrag zur Sozialen Marktwirtschaft Lehrmaterial für relevante Veranstaltungen. Im Sommersemester 2018 wurde ein Personalgewinnungskonzept für ehrenamtliche Mitarbeiter des Caritasladens Würzburg entwickelt sowie Perspektiven für Studienabbrecher in betrieblichen Ausbildungen als Lehrforschungsprojekte erarbeitet. Im Wintersemester 2018/2019 war philanthropisches Engagement von Studierenden des Bachelor International Management Teil der Projektlehre mit dem Titel „give society something back“. Hier konnte u. a. eine Unterstützung der Krebshilfe in Würzburg mit 10.000 € erreicht werden. Die Fakultät richtete im Sommer 2018 das Würzburg International Business Forum als internationale Konferenz aus und thematisierte politische Risiken und damit zusammenhängende Wertefragen. Im Sommer 2019 erfolgt eine erneute Thematisierung von Nachhaltigkeitsfragen im Rahmen des zweiten Würzburg International Business Forum zu „Small Firm Internationalization and International Entrepreneurship“. Eine Beteiligung der Fakultät erfolgte Anfang 2019 an der „International Conference of Christ University HARMONY (Interface of Cosmic, Ethical and Religious Orders)“ in Bangalore mit einem Vortrag zur Werteorientierung und Verantwortung von Hochschulen in Bezug auf Nachhaltigkeit sowie den Anforderungen der Lehre an eine veränderte Arbeitswelt.

Die Fakultät ist in einer Vielzahl von themenbezogenen Netzwerken und auf Informationsveranstaltungen aktiv. Beispielsweise im Netzwerk Würzburg Wertevoll mit Veranstaltungen wie „Werteorientiertes Wirtschaften: Werte sichtbar machen“ als Expertenrunde mit Studierendenbeteiligung zu Gast bei der IHK Würzburg-Schweinfurt im Frühjahr 2017. Der Dekan arbeitet im Bündnis Fair Toys für faire Spielwarenproduktion mit. Es erfolgt ein Transfer der Erfahrungen daraus in die Lehre. Im Netzwerk Hochschule und Nachhaltigkeit Bayern hat sich der Dekan aktiv eingebracht – es erfolgte dort die Einbringung eines an der Fakultät entwickelten und erprobten Lehrkonzepts zur Nachhaltigkeitskompetenzentwicklung im Jahr 2018 sowie die Mitarbeit in einem aus der Fakultät Anfang 2019 initiierten Arbeitskreis des Netzwerks. Ende 2018 wurde federführend aus der Fakultät heraus

eine Partnerschaft zur Förderung der Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung in der Region Mainfranken initiiert unter Beteiligung der Handwerkskammer für Unterfranken, der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (Fakultät Wirtschaftswissenschaften), der IHK Würzburg-Schweinfurt und der Julius-Maximilians-Universität Würzburg (Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät). Zwischenzeitlich ist diese Verantwortungspartnerschaft mit der Region Mainfranken GmbH als Mitglied weiter gewachsen und die Kammern haben Anfang 2019 Kontaktdaten von 26 Professorinnen und Professoren aller Fachbereiche der FHWS erhalten, die als Fachansprechpartner für Unternehmensprojekte zum Themenkreis CSR und Nachhaltigkeit zur Verfügung stehen.

Veranstaltungen zum Praxisaustausch als Ergänzungen zur Lehre und zum Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen sind regelmäßig Teil der Arbeit der Fakultät. Einschlägige Veranstaltungen waren Ende 2016 „Vielfalt als Unternehmenswert: Vom Hemmschuh zum Erfolgsfaktor“, in Kitzingen bei der Firma tyremotive zum Oberthema Inklusion sowie „CSR-Berichtspflichten in der Praxis“ in Würzburg in den Räumen der IHK. Im Jahr 2017 setzte sich das fort mit einem Zukunftsworkshop „Finanzplatz Mainfranken: Quo vadis?“ und dem Themenbeitrag „Von neuer Konkurrenz und traditionellen Werten“ in Würzburg in den Räumen der IHK sowie der Stärkung ethischer Entscheidungskompetenz für Studierende in Kooperation mit Siemens Healthineers im Rahmen der Lehrveranstaltung „Ethische Führung: Verantwortungsvolle Entscheidungsfindung im internationalen Geschäftskontext“. Das Jahr 2018 begann mit einem interdisziplinären Austausch über ethisches Handeln in Wirtschaft und Gesellschaft „Verantwortungspoker“ in einer Lehrveranstaltung der Fakultät, führte über eine Kooperationsveranstaltung mit dem Personalernetzwerk Mainfranken bei der Firma Yaveon zu „Digitalisierung, Mensch und Werte“ im Sommer und schloss im Winter mit einer studentisch organisierten „InnovationsWerteFishbowl“ zum Innovationsfaktor Wertemanagement in der Praxis zusammen mit „Würzburg Wertevoll“ (Würzburg Wertevoll ist ein regionales Netzwerk initiiert von der Stadt Würzburg mit der Fakultät Wirtschaftswissenschaften und der Vogel Communications Group) und unter IHK-Beteiligung. Regelmäßig berichten Praktikerinnen und Praktiker in Gastvorträgen über Verantwortungsthemen ihres Geschäftsalltags, so z. B. im Herbst 2018 Bernd Hanheiser (DIT Group – Digital Innovation Technology, Schweiz, Chairman of the Board) über Anforderungen des Ehrbaren Kaufmanns in Krisensituationen oder im Winter 2018 die IHK Würzburg-Schweinfurt über „Social Entrepreneurship und CSR in Mainfranken“. Vor allem IHK-Gastvorträge zum Thema CSR und Unternehmensverantwortung in Mainfranken sind seit 2016 regelmäßig Teil der Ethiklehre an der Fakultät.

5 Fazit

Fakultäten sind seit jeher wichtige Vermittler und Förderer von Verantwortung und verantwortungsvollem Denken und Handeln. Ihr Kerngeschäft, ihr Auftrag und ihre selbstverantwortlichen Selbstverwaltungsstrukturen verweisen unweigerlich auf die Thematisierung von Verantwortung in einer breiten Vielfalt in Forschung, Lehre,

Organisation und dem Betriebsbereich. Insbesondere wirtschaftswissenschaftliche Fakultäten sind gefordert, durch ihr eigenes Handeln Verantwortungsübernahme in ihrem Einflussbereich zu zeigen und die Notwendigkeit von Verantwortungswahrnehmung in Forschung und Lehre professionalisiert zu thematisieren, da sie über die Prägung ihrer Studierenden an der gesellschaftlichen Zukunftsgestaltung teilhaben. Dazu gehört es, gute Beispiele in der Wirtschaftspraxis zu fördern und in der Lehre sichtbar zu machen. Ein möglicher Weg, dies zu tun, ist die Zusammenarbeit mit regionalen wirtschaftsnahen Akteuren, die Verantwortungsförderung ebenfalls in ihrem Selbstverständnis tragen. Insbesondere eine Zusammenarbeit mit der regionalen IHK bietet sich an, aufgrund ihres Auftrags für Wahrung von Anstand und Sitte des Ehrbaren Kaufmanns zu wirken. Durch derartige Kooperationen können Fakultäten sicherstellen, dass CSR und Nachhaltigkeit nicht nur im Mindset der Studierenden einen Platz findet, sondern dass für diese Themen auch nach dem Studium Berührungspunkte zu praxisorientierten Anlaufstellen für konkretes Handeln im eigenen Betrieb zur Verfügung stehen.

Literatur

- Bolsinger H (2018) State-of-the-Art Hochschulbildung: Welche Werte nachhaltiges Wissen fördern. CSR-Magazin 1(2018):6–9
- Bolsinger H, Bialek A (2019) Academic values: a harmonic portfolio of academic values for sustainable universities of applied sciences. Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Würzburg
- Halfmann A (2018) Zwischen Lehre, Forschung und Praxis: Wirtschaftsethik an Hochschulen. CSR-Magazin 1(2018):20–27
- Hoerster N (2010) Was können wir wissen? Philosophische Grundlagen. Beck, München
- Ichikawa JJ, Steup M (2018) The analysis of knowledge. In: Zalta EN (Hrsg) The stanford encyclopedia of philosophy (Summer 2018 Edition)



Prof. Dr. rer. pol. Harald J. Bolsinger beschäftigt sich mit nachhaltiger Unternehmensführung und Wertemanagement sowie wirtschafts- und unternehmensethischen Grundfragen. Der Wirtschaftsethiker sammelte umfangreiche Praxiserfahrung in Firmenkundenbetreuung und Vertrieb im genossenschaftlichen Bankensektor sowie als Wirtschaftsförderer für die Stadt Nürnberg und in selbstständiger Unternehmensberatung. Er ist in zahlreichen Initiativen zur Förderung von nachhaltiger Unternehmensführung, Unternehmensverantwortung und von christlichen Werten im Geschäftsleben aktiv. Bolsinger lehrte an verschiedenen Hochschulen und war bis Oktober 2019 Dekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der FHWS Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt.

Quelle Porträtfoto: Thomas Tjang

Next CSR: Mehr Politik wagen!

Daniel Dettling

Um das Megathema Corporate Social Responsibility (CSR) ist es in den letzten Jahren ruhiger geworden. In den vergangenen 20 Jahren wurde eine Reihe von Konzepten und Managementsystemen zur Messung, Steuerung und Verbesserung der sozialen Verantwortung und der Umweltleistung der Unternehmen eingeführt. Das formalisierte Abarbeiten von Umwelt- und Sozialstandards wird in Zukunft nicht mehr ausreichen. Unternehmen müssen in Zukunft gesellschaftliche und ökologische Implikationen ihres Handelns im Kerngeschäft und Geschäftsmodell antizipieren und innovativ umsetzen. Verantwortung wird zur DNA von Unternehmen. CSR wird politischer. Es geht um verantwortliches und verantwortungsvolles Handeln bereits bei der Ausübung und Gestaltung von unternehmerischem Handeln. Sinn, Bildung und Partizipation sind die entscheidenden Faktoren der Zukunft.

1 Megatrends als Treiber des Wandels

Die kapitalistische Wirtschaftsordnung braucht die Krise, das Erzeugen von Katastrophen und Zusammenbrüche, bis kein Stein mehr auf dem anderen bleibt. Das schrieb Karl Marx bereits vor mehr als 150 Jahren. Kapitalismus ist schon immer disruptiv gewesen. Doch ist Kapitalismus auch sozial verantwortlich und nachhaltig?

Der amerikanische Ökonom und Nobelpreisträger Milton Friedman schrieb vor bald 50 Jahren: „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist es, ihren Gewinn zu maximieren“ (New York Times Magazine 1970, S. 32 f.). Seitdem haben sich die Zeiten radikal verändert. Heute geht es um Rendite plus Rücksicht. Das belegen auch Umfragen. Die

D. Dettling (✉)

Re:publik – Institut für Zukunftspolitik, Berlin, Deutschland

E-Mail: daniel.dettling@zukunftspolitik.de

Fixierung allein auf Gewinne findet eine überragend große Mehrheit der Bürger – quer durch alle Altersgruppen – abstoßend. Unternehmen und eine Wirtschaftsordnung, in der alle Akteure alles der kurzfristigen Gewinnmaximierung unterordnen, können auf Dauer ebenso wenig erfolgreich sein wie eine Politik, die sich nur auf die Stimmenmaximierung bei der nächsten Wahl konzentriert und bei der die Institutionen nicht mehr funktionieren. In einer Sozialen Marktwirtschaft geht es immer um Balancen, es geht nicht um eine einseitige Maximierung, sondern um eine – aufs Ganze und auf Dauer betrachtet – gemeinsame Optimierung verschiedener Zielwerte. Zu diesen Werten gehören auch die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen von Frieden über Ernährungs-, Wasser- und Versorgungssicherheit. Die UN-Ziele sind Antworten auf eine Reihe von Megatrends, die für die Zukunft von CSR von Bedeutung sind: Neo-Ökologie, demografischer Wandel, New Work, Gesundheit, Globalisierung und Digitalisierung. Megatrends haben drei Eigenschaften gemeinsam: sie wirken global, beziehen sich auf sämtliche Lebensbereiche (Wirtschaft, Politik und Gesellschaft) und sind epochal, das heißt, sie haben einen zeitlichen Impact von mindestens 30 Jahren.

Neo-Ökologie Ob persönliche Kaufentscheidungen, gesellschaftliche Werte oder Unternehmensstrategie: Der Megatrend sorgt für eine Neuausrichtung der Werte der globalen Gesellschaft. In einer zunehmend vernetzten Wirtschaft etabliert sich eine neue Unternehmenskultur. Ihr Ziel ist nicht mehr allein das Streben nach Profitmaximierung, sondern nach Maximierung des sozialen oder ökologischen Nutzens. Der Trend zum Social Business nimmt gesellschaftliche Herausforderungen in den wirtschaftlichen Blick und löst sie mit unternehmerischen Mitteln.

Demografischer Wandel Weltweit wird die Bevölkerung älter und die Lebenserwartung steigt. Das gefühlte Alter liegt 10 – 15 Jahre unter dem biologischen. Eine neue Lebensphase nach dem Erwerbsalter entsteht, in der die Sinnentfaltung bis ins hohe Alter im Mittelpunkt steht. Die Gesellschaft wird vitaler und verabschiedet sich vom Jugendwahn. Alter und Altern wird neu definiert. Die zunehmende Knappheit an Talenten verschiebt die Machtverhältnisse auf den Arbeitsmärkten. Unternehmen, Regionen und Nationen müssen sich öffnen und für diese attraktiver werden, wenn sie nicht schrumpfen oder ausbluten wollen.

New Work Im Zeitalter von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz stehen Sinnfrage und die Potenzialentfaltung im Zentrum. Ziel ist die Humanisierung der Arbeitswelt. Wir arbeiten nicht mehr, um zu leben, und wir leben nicht mehr, um zu arbeiten. Es geht um eine gelungene Symbiose von Arbeit und Leben. „Diversity“, die Vielfalt bei Alter, Geschlecht, Herkunft und Kultur, wird zum Erfolgsfaktor für unternehmerischen Erfolg. Den Kampf um die besten Köpfe gewinnen jene Unternehmen, die hier mehr tun als andere.

Gesundheit Sie wird zum Synonym für gutes Leben. Gesundheitsmanagement in Unternehmen geht dabei weit über Unfallschutz und ergonomische Arbeitsplätze hinaus und umfasst auch Stress, Burn-out und psychische Beschwerden. Gesundheitsvorsorge wird so zur unternehmerischen Führungsaufgabe.

Globalisierung Handel, Wertschöpfung und damit verbundene Herausforderungen werden weltweit vernetzter. Bis zum Ende dieses Jahrhunderts wird die Bevölkerung bis auf 10 Mrd. Menschen ansteigen mit massiven Folgen v. a. für die Städte. Innovative und smarte Städte werden zu ökonomischen und politischen Zentren. Als Global Cities verbinden sie regionale, nationale und internationale Finanz, Dienstleistungs- und Warenströme. Mit nationalem Denken und Instrumenten lassen sich viele Probleme wie Migration und Klimawandel nicht mehr lösen. Das Lokale dagegen gewinnt als Teil der Globalisierung zunehmend an Bedeutung.

Gesellschaftlicher Wertewandel Mit dem globalen Wandel wächst auch der Druck auf die Unternehmen, sich verantwortlich und anständig zu verhalten. Parteien, Nicht-regierungsorganisationen, Verbraucherschützer und andere Akteure stellen Forderungen und Erwartungen an eine gute Wirtschaft. Unternehmen müssen sich auch gesellschaftlich zukunftsfit machen, beispielsweise bei Energie- und Ressourcenverbrauch, bei der Bekämpfung von Korruption und Diskriminierung, der Förderung von Diversity und der Transparenz bei Vergütung und Datenerhebung.

Digitalisierung Das Grundprinzip der digitalen Revolution ist Vernetzung. Unternehmen wie Individuen brauchen neue Netzwerkkompetenzen und ein ganzheitlich-systemisches Verständnis des digitalen Wandels. Zum wichtigsten Treiber der Digitalisierung wird künstliche Intelligenz. Soziale Netzwerke wie Facebook, Instagram oder Twitter prägen die künftige private und unternehmerische Kommunikation. Themen wie Privatheit, Ethik, Besteuerung und Datensouveränität werden wichtiger.

Es hängt von den Unternehmen ab, was sie aus den neuen Möglichkeiten machen. Sie sind die zentralen sozialen Institutionen der Zukunft. Unternehmen und Institutionen müssen sich künftig stärker als bisher diesen Herausforderungen und der mit ihnen verbundenen Frage nach dem „purpose“, dem Zweck des Wirtschaftens, stellen. Auch weil mit den Millennials eine neue Generation das Spielfeld betritt. Diese machen bereits 35 % der Erwerbstätigen aus und stellen andere Ansprüche und Erwartungen an die Unternehmen, für die sie arbeiten, von denen sie Waren kaufen und in die sie investieren. Geht es um immer mehr Wachstum und Profit oder um bessere, soziale wie ökologisch vorteilhafte Problemlösungen für Kunden und Stakeholder?

2 Warum Verantwortung, Nachhaltigkeit und Netzwerke in der Welt von morgen wichtiger werden

Megatrends und Themen wie Globalisierung, Klimawandel und Rohstoffverknappung, Digitalisierung und Wertewandel bestimmen in Zukunft die Agenda von Wirtschaft und Politik. Das Umwelt- und Verantwortungsbewusstsein der Bevölkerung steigt. Für

Organisationen und Institutionen wird die strategische Entwicklung einer CSR unerlässlich. Das konstruktive Mitwirken an der Lösung großer gesellschaftlicher Herausforderungen gewinnt ebenso an Bedeutung wie ethisch-ökologische Kriterien und Social Footprints. Unternehmen brauchen heute etwas, das bislang nicht immer als marktfähig galt, aber immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil wird: eine Mission. Deshalb können Ethik und Effizienz heute nicht nur harmonisch koexistieren, sondern sich sogar ergänzen und wechselseitig bedingen.

Soziale Innovationen sind die Zukunft Ein Unternehmen, das kein Engagement gegenüber der Gesellschaft zeigt oder sich unethisch verhält, zerstört nicht nur seinen Ruf. Es verliert zudem viele seiner Kunden und verliert die Motivation seiner Mitarbeiter. Damit verliert es sein wichtigstes Kapital. Die Wiedereinbettung des wirtschaftlichen in den gesamtgesellschaftlichen Diskurs ist auf Dauer Voraussetzung auch für den wirtschaftlichen Erfolg. Der Soziologe Daniel Bell hat vor 50 Jahren angemerkt, dass nicht die ökonomischen, sondern die kulturellen Widersprüche den Kapitalismus infrage stellen können (Bell 1976). Gerade weil er ökonomisch so erfolgreich ist, bringt er aus sich eine wachsende Schicht hervor, die ihn kulturell infrage stellt. Die Protestbewegung gegen Globalisierung und Neoliberalismus wird daher Zulauf bekommen nicht aus den marginalisierten Schichten, sondern von den gut Qualifizierten, die auf der Suche nach neuem Sinn sind oder sich kulturell als Verlierer fühlen. In einer Wissensgesellschaft sind es zunehmend die nichtökonomischen Folgen und Faktoren, die über Erfolg und Akzeptanz eines Unternehmens entscheiden. Unternehmen, die sich an sozialen und ökologischen Kriterien orientieren, erarbeiten sich einen Wettbewerbsvorteil und sichern ihren wirtschaftlichen Erfolg. Sie reduzieren Kosten, generieren Umsatz und stärken die Reputation auf den Konsum-, Arbeits- und Finanzmärkten.

Soziale und ökologische Verantwortung, Kreativität und Freiheit gehören zusammen Nachhaltigkeit, Kreativität und Freiheit gehören daher zusammen: „Kreativität ist ein Grundelement der menschlichen Existenz“, schreibt Richard Florida (Florida 2002), „ein breit angelegter, sozialer Prozess, der Zusammenarbeit erfordert. Sie wird stimuliert durch menschlichen Austausch und durch Netzwerke. Sie findet statt in tatsächlichen Gemeinschaften und an realen Orten“. Ökonomische, ökologische und soziale Ziele müssen nicht im Widerspruch zueinander stehen, sondern stehen gleichberechtigt nebeneinander. Der neue Kapitalismus kann das verwirklichen, was die sozialistischen Utopien nie geschafft haben: die Partizipation und Teilhabe ihrer Mitarbeiter zum Wohl der Allgemeinheit. Sein Leitbild ist der sozial unternehmerische Bürger. Sein Ziel ist die Befreiung des Menschen von seiner selbst verschuldeten ökonomischen Abhängigkeit. Ein solcher „Zivilkapitalismus“ (Lotter 2013) braucht andere Unternehmen und eine Neudefinition von Kapitalismus und Unternehmertum.

Ein neuer Vertrag zwischen Wirtschaft und Gesellschaft Dem Automobilunternehmer Bill Ford wird der Satz nachgesagt: „Ein gutes Unternehmen bietet exzellente Produkte

und Dienstleistungen – ein herausragendes bietet exzellente Produkte und Dienstleistungen und ist gleichzeitig bestrebt, eine bessere Welt zu schaffen“. In Deutschland gibt es viele gute Unternehmen, die exzellente Produkte herstellen und anbieten. Herausragende Unternehmen wollen aber mehr. Sie wollen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern nachfolgenden Generationen eine bessere Welt hinterlassen. Ein Begriff belegt diesen Trend: der Nachhaltigkeitsunternehmer. Er handelt als politischer Akteur, aber in persönlicher Betroffenheit und mit persönlichem Engagement. Er ist Bürger und Unternehmer. Das Ökonomische wird sozial und das Soziale ökonomisch.

Es geht um einen neuen Vertrag zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Die Unternehmen sollten selbst aktiv werden und Angebote unterbreiten. Der frühere Personalvorstand der Deutschen Telekom und heutige Bundestagsabgeordnete der FDP, Thomas Sattelberger hält insbesondere fünf Strategien für erfolgreich (Sattelberger 2015):

- Transparenz: Unternehmen sollen, statt als verschworene Gemeinschaften zu agieren, die sich von der Außenwelt abschotten, ihre interne wie externe Kommunikation den heutigen Erfordernissen von Dialogfähigkeit und Diskurskultur anpassen und sich nackt machen, d. h. ehrlich und offen sein.
- Triple Bottom Line: Die Dreifachbilanz besteht aus dem Abwägen von ökonomischen, ökologischen und sozialen Einflüssen.
- Aktive Kommunikation: Unternehmen sollen als Erste den gesellschaftlichen Dialog suchen und mit allen Interessensgruppen in Kontakt treten, bevor diese die Unternehmen in ihr Visier nehmen. Nur so erhalten sie frühzeitig Feedback und decken Trends auf, können Koalitionen bilden und Konsens herstellen.
- Kollaboration: Niemand kann mehr mit eigenen Fähigkeiten große Herausforderungen wie den Klimawandel, die Energiewende, Fachkräftemangel und Gesundheit lösen.
- Diversity-Management: Unternehmen brauchen eine Varietät an Vielfalt: biologisch (Geschlecht, Größe, Alter), sozial (Herkunft, Bildungsstand, Ethik, Religion) und personal (Ideen, Denkmuster, Lebensformen und -stile). „Die Vielfalt einer Organisation muss noch vielfältiger sein als die Umwelt, in der sie agiert“ (Sattelberger 2015).

CSR beschränkt sich somit nicht darauf, defensiv auf Kritik zu reagieren. Vielmehr ermöglicht ein initiatives CSR-Verständnis einen strategischen Ansatz. In und mit der Lösung gesellschaftlicher Probleme eröffnen sich auch für das Unternehmen Chancen, die eigene Fähigkeit zur Wertschöpfung weiterzuentwickeln. Folgendes Beispiel illustriert dieses Potenzial: Ein bekanntes IT-Unternehmen im Raum Dresden, dessen langfristiger Erfolg entscheidend davon abhängt, für seine Entwicklungsabteilung ausländische Spitzenforscher werben zu können, ist in besonderer Weise davon betroffen, wenn Ausländerfeindlichkeit in Dresden zu einem Problem wird. Das Unternehmen

übernimmt gesellschaftlich Verantwortung, wenn es sich gemeinsam mit anderen kommunalen Partnern für Toleranz, kulturelle Verständigung und Offenheit engagiert (Abb. 1).

Digitale Vernetzung als Standortfaktor Auf ähnliche Weise stellen sich IT-Unternehmen der Herausforderung der Digitalisierung, indem sie CSR zur Corporate Digital Responsibility weiterentwickeln. Neun Grundsätze für den Weg in die Digitale Gesellschaft lesen sich wie eine Agenda für die kommenden Jahre:

1. Digitale Vernetzung als Grundlage für Wohlstand
2. Offener Dialog als Voraussetzung einer erfolgreichen Digitalisierung
3. Verantwortung bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen
4. Daten schützen und verantwortungsvoll nutzen
5. Teilhabe für alle ermöglichen
6. Globale Interoperabilität sicherstellen
7. Stabile und zukunftsorientierte Rahmenbedingungen schaffen
8. Kompetenz als Voraussetzung der Digitalisierung fördern
9. Freiheit für die digitale Gesellschaft sichern.

Der Beitrag der Institutionen – Nationale CSR-Strategie und Global Compact Die große Hoffnung von CSR ist, dass sie präventiv gegen künftige Finanz- und Wirtschaftskrisen wirkt. Auf nationaler Ebene gibt es mit der Nationalen CSR-Strategie ein Forum zu einer sozialen und ökologischen Steuerung der Globalisierung. Das gleiche Ziel verfolgt auf internationaler Ebene der Global Compact, der zwischen den Vereinten Nationen und der Privatwirtschaft vereinbarte allgemeine moralische Mindeststandards dokumentiert. Dabei geht es v. a. um internationale Abkommen zu Arbeits- und Menschenrechten, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung, zu deren Einhaltung sich die teilnehmenden Unternehmen freiwillig verpflichten.

Zusammenhalt ist auch ein wirtschaftspolitischer Auftrag Beide, die nationale wie die internationale CSR-Strategie haben den gleichen Malus: Sie lassen die politische Dimension von CSR außer Acht. In einer zunehmend fragmentierten Gesellschaft wird es für Unternehmen jedoch zur wichtigsten Aufgabe, für mehr Zusammenhalt zu sorgen. Das hat u. a. die Fondsgesellschaft Blackrock erkannt – mit einem Anlagevermögen von sechs Billionen Euro der größte Investor der Welt – und macht sich jetzt für das Thema stark. Ihr Vorstandsvorsitzender Larry Fink hat Anfang 2019 an mehrere Tausend Unternehmen in der Welt dazu aufgerufen, drängende soziale und wirtschaftliche Fragen anzugehen. Die langfristige Gewinnerzielung stehe dazu nicht im Gegensatz, sondern sei im Gegenteil eine Voraussetzung für Unternehmen, um sich in den öffentlichen Dialog einzubringen. Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen werden für die Bewertung von Unternehmen immer wichtiger.

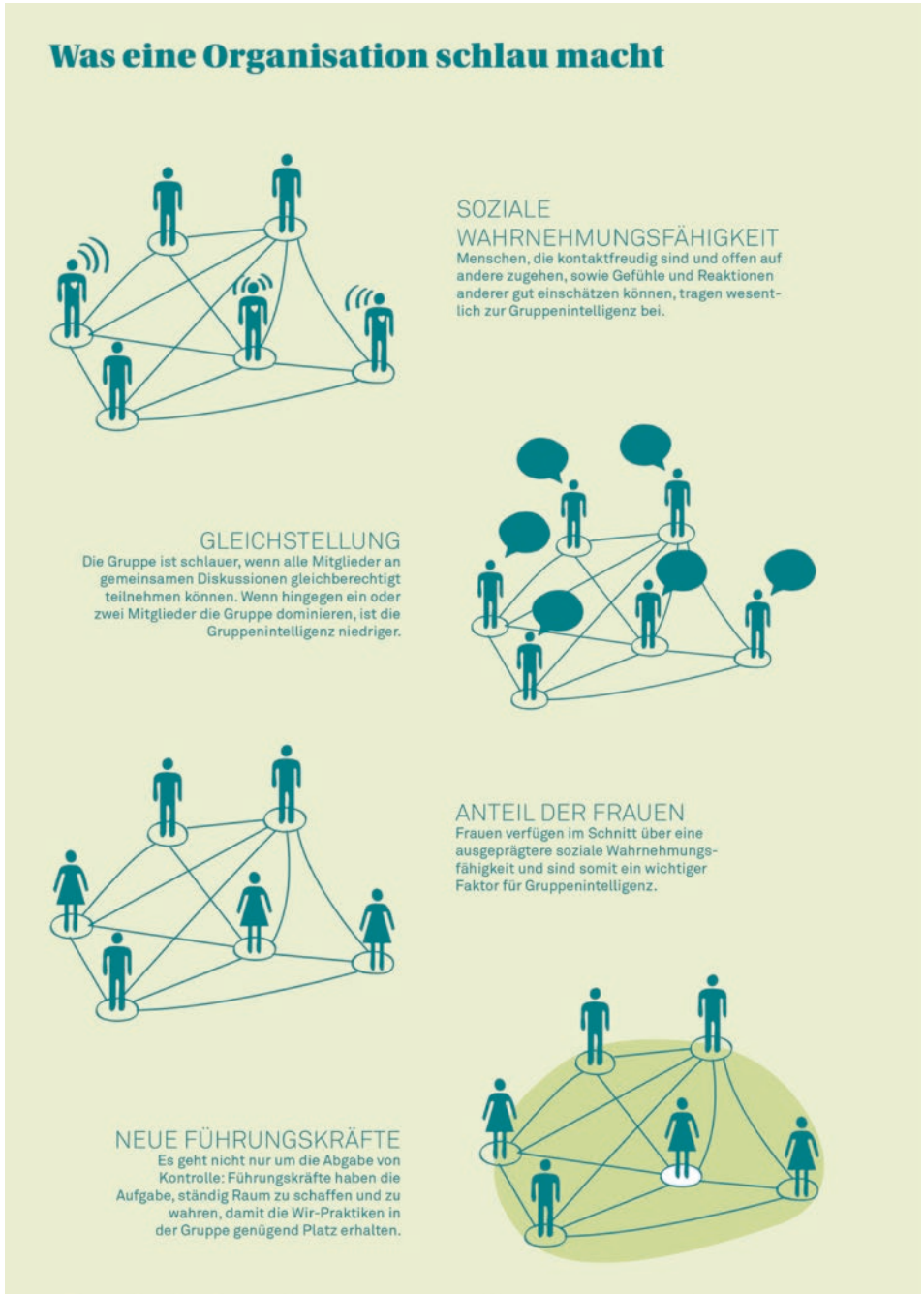


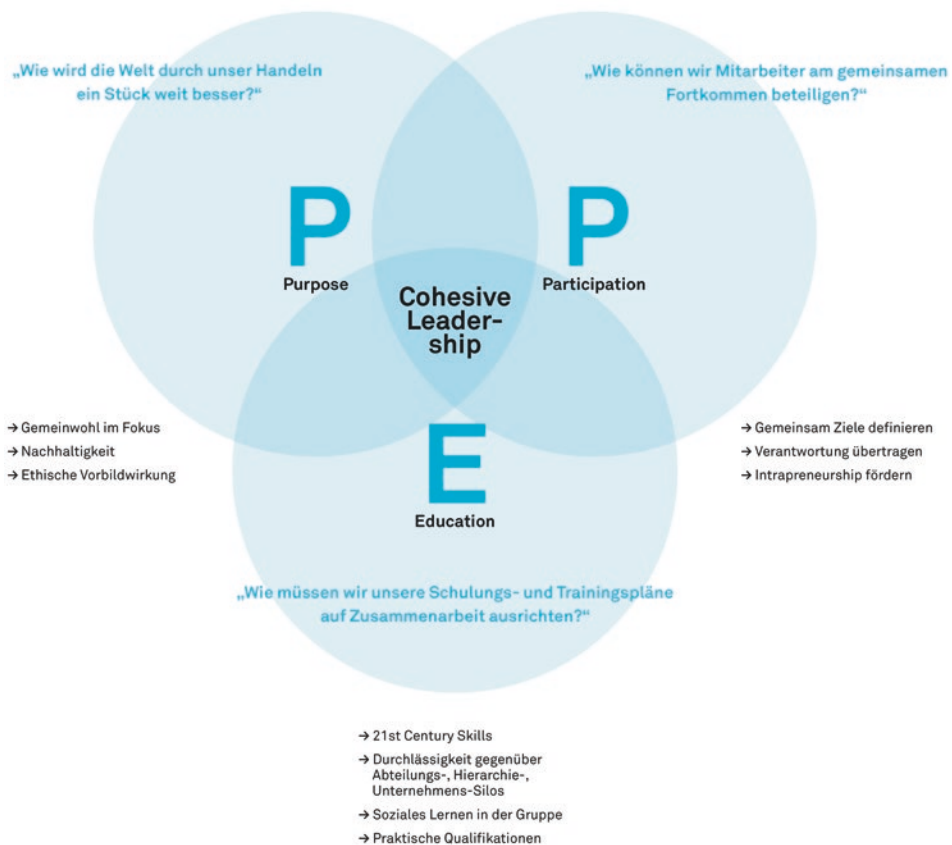
Abb. 1 Was eine Organisation schlau macht. (Quelle: Zukunftsinstitut 2015)

3 Cohesive Leadership: Der nachhaltige und verantwortliche Unternehmer

Gemeinschaftsorientierte Führung und CSR beruhen auf dem Purpose-Education-Participation (PEP)-Prinzip (Kühmayer 2019, S. 13). Um der Gefahr wachsender Entsolidarisierung zu begegnen, bedarf es auch der Anstrengungen seitens der Unternehmen. Damit wird gesellschaftlicher Zusammenhalt auch zum wirtschaftspolitischen Auftrag. Zum Führungsstil der Zukunft wird Cohesive Leadership mit den drei Säulen: Purpose, Education, Participation (Abb. 2).

Cohesive Leadership

Das PEP-Prinzip gibt konkrete Antworten, wie Führungskräfte auf das Auseinanderdriften der Welt reagieren können.



Modell: Kühmayer

zukunftsInstitut

Abb. 2 Cohesive Leadership. (Quelle: Kühmayer 2019)

Purpose bedeutet, den eigenen Unternehmenszweck schlüssig erklären zu können und in den Kontext der Öffentlichkeit zu stellen. Zentrale Motive sind die Freude am Helfen, der Wunsch, der Gesellschaft etwas zurückzugeben und etwas für das Gemeinwohl zu tun. Die Schlüsselfrage lautet: „Wieso wird die Welt ein Stück besser, weil es uns gibt?“

Education schafft Zusammenhalt. Sie ist der Schlüssel zu wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Teilhabe und fördert soziale Durchlässigkeit und Mobilität. In der digitalisierten Welt von morgen kommt es nicht nur auf hochspezialisiertes (IT-)Fachwissen an. Die führenden globalen Organisationen OECD und World Economic Forum (WEF) nennen als die „21st Century Skills“ u. a.:

- *Die Welt verstehen:* Umgang mit Komplexität, Medienkompetenz, Wissensmanagement
- *Die Welt meistern:* Soziales und interkulturelles Handeln, Veränderungsbereitschaft, Eigenverantwortung
- *Gemeinsam Neues schaffen:* Kommunikation, Konfliktmanagement, Innovation.

Participation bedeutet Engagement und Haltung. „Der Wunsch nach Partizipation wird weiter wachsen, und wir werden gut beraten sein, neue Formate zu entwickeln, die inklusiv und niederschwellig sind“ (Osztovcics et al. 2018). Es geht um Instrumente und Verfahren, die Einstellungen und Meinungen anderer Menschen besser zu verstehen und daran mitzuwirken, auch deren Probleme zu lösen. Teilhabe geht dabei über die finanzielle Beteiligung (Prämien, Kapitalbeteiligung etc.) hinaus und heißt Mitarbeit und Mitbestimmung am großen Ganzen. Gemeint ist nicht nur der wirtschaftliche Erfolg, sondern das gemeinsame größere Ziel.

4 Next CSR: Purpose, Education, Participation

In Zukunft entwickelt sich CSR weiter um die Dimensionen Purpose, Education und Participation. Es geht um verantwortliches und verantwortungsvolles Handeln bereits bei der Ausübung und Gestaltung von unternehmerischem Handeln. CSR ist nicht delegierbar. Die Führungskräfte der Zukunft müssen selbst Vorbild sein und CSR vorleben. Zentraler Erfolgsfaktor ist neben einer lückenlosen und transparenten Kommunikation ein neuer Mindset.

Dem heutigen real existierenden CSR-Konzept fehlt die politische Dimension und Haltung. Dabei ist ein freiheitliches und rechtsstaatliches Umfeld der wichtigste nicht-ökonomische Faktor und Voraussetzung für nachhaltiges Wirtschaften (Bohnen 2019). Dazu gehören demokratische Institutionen, eine engagierte Zivilgesellschaft, öffentliche Debatten, gut ausgebildete Arbeitskräfte, eine moderne Infrastruktur und eine starke Europäische Union. Die Digitalisierung wird den Trend beschleunigen. Immer mehr

Unternehmen der IT-Branche rufen nach staatlicher Regulierung und Protektion. Die entscheidenden Fragen der digitalen Revolution sind ethische und gesellschaftliche. Von der zunehmenden Automatisierung der Arbeitswelt profitieren werden die Eigentümer, also Unternehmer und Aktionäre.

Von Unternehmen wird in Zukunft angesichts von globalen Krisen, zunehmender Ungleichheit und illiberalen Populismus mehr erwartet: eine politische Positionierung und Haltung. Das Private und Ökonomische wird politisch. Die Einstellungen der Bevölkerung und Mitarbeiter an den Standorten sowie die Reputation der Region gehören zu den wichtigsten Faktoren eines erfolgreichen Unternehmens in Zukunft. Jüngst gestartete und von Unternehmen gegründete Initiativen wie We4Europe und Vielfalt made in Germany belegen den Trend der Politisierung des Themas CSR. Immer mehr Unternehmen unterstützen eine radikale Klimaschutzpolitik, vor der die Politik auf nationaler und internationaler Ebene noch zurückschreckt.

Kann der Kapitalismus das Klima retten, den aggressiven Populismus bekämpfen und die zunehmende Spaltung der Gesellschaft eindämmen? Nur dann, wenn er so gesteuert wird, dass er dem Bedürfnis der Mitarbeiter nach sinnerfüllender Tätigkeit ebenso gerecht wird wie den Erfordernissen an Produktivität und Kundenorientierung. Der britische Ökonom Paul Collier schreibt in seinem Manifest gegen den Zerfall unserer Gesellschaft (Collier 2019): „Es geht um nichts Geringeres als die Zukunft eines ethischen, sozialen Kapitalismus.“

Literatur

- Bell D (1976) Die kulturellen Widersprüche des Kapitalismus. Campus, Frankfurt
- Bohnen J (2019) Corporate Political Responsibility (CPR), erschienen in: forum Nachhaltig Wirtschaften 1/2019. New York Times Magazine 13. Sept., S 32–33
- Collier P (2019) Sozialer Kapitalismus. DVA, München
- Florida R (2002) Rise of the creative class. Basic Books, New York
- Kühmayer F (2019) Leadership-Report. Zukunftsinstitut, Wien
- Lotter W (2013) Zivilkapitalismus. Pantheon, München
- Osztovcics W, Kovar A, Fernsebner-Kokert B (2018) Arena Analyse 2018: Wir und die Anderen
- Rifkin J (2007) Das Verschwinden des Eigentums. Campus, Frankfurt
- Sattelberger T (2015) Ich halte nicht die Klappe. Murmann, Hamburg
- Wagner FW (2019) Zitiert nach Merck, Georg: Unternehmen auf „Sinnsuche“: Von Kapitalisten zu Weltverbesserern? F.A.Z., 11. März. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/kapitalisten-auf-sinnsuche-16080256.html?printPagedArticle=true#void>
- Zukunftsinstitut (2015) Die Neue Wir-Kultur. Zukunftsinstitut, Frankfurt



Quelle Porträtfoto: Edgar Rodtmann

Dr. Daniel Dettling ist Gründer der Denkfabrik Institut für Zukunftspolitik und leitet das Berliner Büro des Zukunftsinstituts. Das Zukunftsinstitut, gegründet von Matthias Horx, gehört zu den einflussreichsten Thinktanks der Trend- und Zukunftsforschung im deutschsprachigen Raum. Mit der eigenen Methodik der Future Rooms berät das Institut etliche Unternehmen in Fragen der strategischen Entwicklung. Der Jurist und Politikwissenschaftler studierte nach seinem Zivildienst in Israel Rechts-, Verwaltungs- und Politikwissenschaften sowie Politische Ökonomie an den Universitäten Freiburg, Fribourg (CH), Berlin (2. Staatsexamen) und Potsdam (Promotion). Er ist Herausgeber der edition Zukunftspolitik und Mitgründer der Deutschen Gesellschaft für Politikberatung (degepol) und gehört zu den renommiertesten Politikexperten in Deutschland. Zahlreiche Veröffentlichungen zu Fragen der Demokratie, Demografie, Digitalisierung, Sozial- und Wirtschaftspolitik, Bürgergesellschaft und politischen Kommunikation u. a. in der Neuen Zürcher Zeitung, Süddeutschen Zeitung, WELT und Welt am Sonntag. Seit vielen Jahren ist Daniel Dettling gefragter Keynoter bei Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen, Ministerien, Verbänden, politischen Parteien und Stiftungen. Daniel Dettling ist häufig Gast und Kommentator in TV (N24, ntv, ProSiebenSAT1) und Rundfunkanstalten (DLF, D-Radio, inforadio, Radio1, WDR).

CSR & Institutionen – Eine Zusammenfassung

Sascha Genders

1 Einleitung

Die Auseinandersetzung mit CSR erfolgt aus Sicht der Institutionen mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Stakeholder positiv unterstützen zu können. Dies trifft zunehmend auf den Bereich Wirtschaft alle vier relevanten Handlungsfelder von CSR – Ökologie, Ökonomie, Arbeitsplatz und Gemeinwesen. Durch neue innovative (und ökologisch saubere) Technologien, durch die Erschließung neuer (nachhaltigkeitsaffiner) Kundengruppen oder durch die dauerhafte Sicherung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit mit Blick auf verfügbare (qualifizierte, motivierte und gesunde) Mitarbeiter ist der Wirkungsmechanismus auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen klar. Hinzu kommen neben schlichten Erwartungshaltungen an die Wirtschaft aus Sicht von Kunden, Konsumenten, Gesellschaft und Öffentlichkeit auch zunehmende Anforderungen aus rechtlicher Perspektive. Die oftmals genannte „licence to operate“ mit Blick auf die notwendige Wahrnehmung der eigenen Verantwortung gewinnt zusehends an Relevanz.

Nicht selten ergibt sich darüber hinaus die Anforderung zur Auseinandersetzung mit dem Thema CSR aus der eigenen Legitimation der Institution heraus. Durch etablierte Leitbilder der Institutionen oder den gesetzlichen Auftrag besteht die Verpflichtung hierzu. Und – fernab der Außenwirkung – macht es nicht zuletzt die Betrachtung der eigenen Organisation unabdingbar, sich mit den relevanten Fragestellungen von Unternehmensverantwortung zu befassen, steht doch auch jede Institution selbst vor Herausforderungen wie Legitimationsrechtfertigung, Vorgehen als Best-Practice für die jeweiligen Mitglieder oder Einflussnahme auf die eigene Wettbewerbsfähigkeit (von der

S. Genders (✉)
Würzburg, Deutschland
E-Mail: genders.sascha@gmail.com

Attraktivität als Arbeitgeber selbst bis hin zu kostenrelevanten Energie- und Rohstoffeinsparungen). Weiterhin gilt über den Wirtschaftsbereich hinausgehend gleichfalls in den Bereichen Zivilgesellschaft und Sozialwesen, dass auch in den dortigen Institutionen die Auseinandersetzung mit CSR einen wichtigen Stellenwert einnimmt.

2 Externe Handlungsfelder für Institutionen zu CSR

Institutionen kommt mit Blick auf die Ausführungen von Lin-Hi und Blumfeld eine wichtige Rolle zu mit diversen Handlungsfeldern, von der Informationsbereitstellung, der Ermöglichung von Dialogplattformen, konkreten Dienstleistungen oder dem gesellschaftlichen Engagement in der Interessenvertretung für die relevante Zielgruppe.

Auf Grundlage der vorliegenden Textbeiträge lassen sich insgesamt fünf Ansatzpunkte institutionellen Wirkens in Sachen CSR definieren.

Diese fünf Ansatzpunkte sind allesamt nach Außen gerichtet und entwickeln hierdurch Strahlkraft Richtung relevanter Stakeholder^{1,2}:

- Analytik
- Qualifizierung
- Sensibilisierung
- Netzwerke/Dialogplattformen
- Engagement/Interessenvertretung

Der *Analytik* kommt im Bereich CSR ein wichtiger Stellenwert zu. Insbesondere die Frage der faktischen Wirksamkeit von CSR wird durchaus kontrovers diskutiert in der Literatur, z. B. auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Oftmals fehlt es gerade an empirischen Analysen mit Blick auf Wirkungen und Zusammenhänge. Umso wichtiger erscheint, dass gerade Institutionen als per Definition Gruppierung von Einzelakteuren, die sich aus den Strukturen heraus ergebenden empirischen Möglichkeiten nutzen, Zahlen, Daten und Fakten der relevanten Mitglieder zusammenzutragen und diese – entweder selbst oder mithilfe von Experten – mit Blick auf CSR auswerten. Gerade die wirtschaftsnahen Organisationen sitzen auf einer immensen Quelle an Informationen, die mit Blick auf die Diskussion von CSR in Wissenschaft und Öffentlichkeit einen enormen Schatz darstellt. Aber auch die weiteren Institutionen aus den Bereichen

¹Von den Maßnahmen mit externer Wirkung sind diejenigen mit interner Wirkung zu unterscheiden.

²Die nachfolgenden Ausführungen verweisen vereinzelt auf die Ausführungen der vorhergehenden Autorenbeiträge, insbesondere werden unter Bezugnahme auf eben diese konkrete Hinweise auf das Leistungsportfolio der Institutionen gemacht. Hierbei handelt es sich nicht um eine abschließende und umfassende Betrachtung der gesamten Ausführungen der Autorenbeiträge, sondern stets um eine Auswahl.

Zivilgesellschaft und Sozialwesen bieten Potenziale. In der Akquise, Interpretation und letztlich Verwertung von Informationen liegt eine zentrale Aufgabe von Institutionen in der Förderung von CSR in der Gesellschaft. Der Beitrag von Labigne auf Grundlage des Corporate Citizenship Survey des Stifterverbands zeigt auf, wie mit Hilfe empirischer Informationen konkrete Mehrwerte geschaffen werden können, im konkreten Fall z. B. mit Blick auf noch nicht gehobene Potenziale für gesellschaftliches Engagement. Und der Beitrag von Seynstahl zeigt am Beispiel des Zentrums für Regionalforschung (ZfR) der Universität Würzburg, wie das Forschungszentrum durch Grundlagenforschung und angewandte Forschung mit regionalem Bezug nicht nur wichtige Arbeit bei der Informationsgewinnung leistet, hieraus ergeben sich auch konkrete Handlungsempfehlungen für Stakeholder.

Die *Qualifizierung* und die Vermittlung von konkretem Fachwissen rund um CSR ist eine zweite wesentliche Aufgabe von Institutionen im CSR-Kontext. Viele betrachtete Institutionen, wie z. B. die IHK-Organisation, die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw) oder der Bundesverband Druck und Medien (bvdn) bieten explizit Weiterbildungen, Workshops oder anderweitige Schulungsangebote für die eigenen Mitglieder an. Darüber hinaus stellt auch die Beratung der eigenen Mitglieder zu den zahlreichen Themen von CSR – von Grundlageninformation bis hin zu Berichtstandards – eine wichtige Aufgabe dar, wie z. B. der Beitrag des Gesamtverbands der deutschen Textil- und Modeindustrie aufzeigt. Und auch die Beratungen der Bundesregierung durch den Rat für Nachhaltige Entwicklung zielen auf die zielgerichtete Qualifizierung. Je nach Ressourcen und Zielsetzungen liegt in dieser Wissensvermittlung, -weitergabe und Qualifizierung eine bedeutsame Aufgabe von Institutionen gegenüber den Mitgliedern. Dass darüber hinaus gerade den bildungsnahen Akteuren einer Region eine immense Verantwortung zukommt, um mit Nachdruck für Verantwortung, CSR und Nachhaltigkeit zu werben, ist unumstößlich. Wie dies in der Praxis erfolgreich gelingt, zeigt Bolsinger in seinen Ausführungen auf. Zu guter Letzt leistet auch die Initiative Startup Teens einen wichtigen Beitrag in Sachen Nachhaltigkeit. Indem Jugendliche zu unternehmerischem Denken und zum Thema Existenzgründung sensibilisiert werden, die wiederum in hohem Maß eine Affinität für die Bewältigung globaler Fragestellungen wie Klimaschutz, Hunger oder Gesundheit besitzen, wird so die nächste Unternehmergegeneration gestärkt.

Eine Kernaufgabe von Institutionen muss es drittens sein, *für CSR zu sensibilisieren*. Innerhalb der eigenen Organisation, bei den Mitgliedern und darüber hinaus bei relevanter Öffentlichkeit, Politik und Gesellschaft. Insofern CSR ein Treiber für Wettbewerbsfähigkeit sein kann und hieran wiederum zahlreiche Faktoren wie unternehmerischer Erfolg, Arbeitsplatzsicherheit, Zukunftsfähigkeit und regionale Stärke hängen, ist es wichtig, dies explizit zu betonen und hierfür zu sensibilisieren. Während es für Institutionen aus den Bereichen Sozialwesen und Zivilgesellschaft wie beispielsweise den BUND, Brot für die Welt oder auch den Arbeiterwohlfahrt Bundesverband und den Deutschen Caritasverband in der Institutionshistorie per se begründet liegt, sich mit CSR zu beschäftigen, so sollte dies insbesondere auch für die wirtschaftsnahen Institutionen

der Regelfall sein (und ist es im Fall der hier vorliegenden Textbeiträge auch). Eine Grundlage für die Sensibilisierung sind die Ergebnisse der Analytik (s. oben), darüber hinaus kann gerade die Nähe zu den eigenen Mitgliedern helfen, glaubwürdig die Relevanz von CSR zu transportieren. Vielmehr sollte aus Sicht der wirtschaftsnahen Institutionen vergegenwärtigt werden, dass CSR weder Greenwashing noch Gutmenschentum ist, sondern klar aufgrund der diversen Treiber in Sachen Unternehmensverantwortung aufgezeigt werden, dass sich zukünftig nur erfolgreich (auch monetär) wirtschaften lässt, wenn zugleich die Frage nachhaltiger Geschäftsmodelle beantwortet werden kann. Der Verband der Automobilindustrie (VDA) schreibt, dass durch die ökonomische Rechtfertigung zugleich zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen beigetragen werden könne.

Eine Zielsetzung im Sinn der Sensibilisierung ist das Schaffen von Transparenz in allen betrachteten Institutionen. Gerade wenn es darum geht, CSR und Engagement in Sachen Unternehmensverantwortung aufzuzeigen, greifen zahlreiche Institutionen diese Möglichkeit auf. Dies fördert nicht nur das Thema generell und schafft eine positive Besetzung des Themas, zugleich wird Interesse und Aufmerksamkeit mit Blick auf Nacheiferer generiert.

Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) sieht dies beispielsweise als eine Kernzielsetzung an, eben diese nur selten bekannten und oftmals unterschätzten, vielfach vor Ort und regional etablierten Arten gesellschaftlichen Engagements bekannt zu machen. Konkret hat z. B. die vbw mit der Plattform „Wirtschaft weiß-blau“ eine Internetplattform zur Darstellung von CSR geschaffen; die Bertelsmann Stiftung hebt mit ihrer Plattform „regional-engagiert“ gleichfalls Positivbeispiele hervor, ebenso mit dem Unternehmenswettbewerb „Mein gutes Beispiel“. Der bvdv hat eigene Vermarktungsmöglichkeiten, u. a. in Form von Urkunden und Siegeln geschaffen. Und auch der Rat für Nachhaltige Entwicklung hat bereits vor vielen Jahren zum Beispiel mit dem Projekt „Der Nachhaltige Warenkorb“ einen Beitrag zur Transparenzschaffung in Sachen CSR geleistet. Der Verband der Chemischen Industrie (VCI) hat mit der Initiative Chemie³ sogar eigene Indikatoren entwickelt, um so Transparenz und Messbarkeit in die Fortschritte in Sachen Nachhaltigkeit zu bringen.

Netzwerke und Dialogplattformen sind das vierte Kerngeschäft einer jedweden Institution, schon aufgrund der Gemeinsamkeit der hier betrachteten Institutionen in der Form, dass es sich um Organisation mit Mitgliederstrukturen im weitesten Sinn handelt (von Unternehmen, über Versicherungsnehmer bis hin zu Studierenden). Aus diesem Grund kommen den Institutionen mit Blick auf das Thema CSR zwei Kernaufgaben zu: Mitwirkung in bestehenden Netzwerken und (wenn erforderlich) Schaffung selbiger mit dem Ziel, durch Kontakte sowie Erfahrungs- und Informationsaustausch sowie -erzeugung einen Mehrwert zu schaffen. Nur durch Gemeinsamkeit lasse sich – so der Grundgedanke hinter der Zielsetzung einer Implementierung von Netzwerken und Dialogprozessen – unternehmerische Verantwortung in den Alltag projizieren. Der Bayerische Industrie- und Handelskammertag (BIHK) nennt in Vertretung der IHK-Institution seinen Markenkern „Gemeinsam unternehmen wir Verantwortung“. So ist es nicht

verwunderlich, dass derartige Zielsetzungen die Grundlage in nahezu allen vorliegenden Ausführungen sind. Dies gilt sowohl für die betrachteten Institutionen aus dem Bereich Wirtschaft, ebenso betont z. B. der Beitrag des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) seine Bündnisarbeit.

Die Vertretung der Interessen der Mitglieder ist die letzte der insgesamt fünf Handlungsfelder, innerhalb derer sich die hiesigen Institutionen in Sachen CSR engagieren. Über alle betrachteten Institutionen hinweg ist dieser Punkt einer der am häufigsten genannten. Laut BIHK gehört zu den Aufgaben der Institution, Positionierungen im politischen und gesellschaftlichen Diskurs vorzunehmen. Auch die vbw fördert den Dialog, um die Anliegen der bayerischen Mitgliedsbetriebe zu platzieren. Der branchenspezifische Handelsverband Deutschland (HDE) sieht seine Kernaufgabe auch explizit darin, die Ziele der Branche mit relevanten Stakeholdern zu verhandeln. Auch mit Blick auf die gerade in den letzten Jahren in höherem Maß an globalen Themen orientierten Auseinandersetzungen – stellvertretend wird auf die Debatte rund um Unternehmensverantwortung in internationalen Liefer- und Wertschöpfungsketten verwiesen – sei eine Institution im Unterschied zu einzelnen Unternehmen prädestinierter, eine Hebelwirkung zu erzeugen und so im Interesse einer Vielzahl an Einzelbetrieben argumentativ aktiv werden zu können. Auch der DGB betont explizit seine Aufgaben im Bereich der Interessenvertretung.

Es zeigt sich, dass sich in der Summe fünf Handlungsfelder für Institutionen bieten, die nach außen eine Thematisierung von CSR ermöglichen. Diese sollten dauerhaft – unabhängig von Struktur, Zielsetzung oder Strategie – etabliert, überprüft und angepasst werden durch Institutionen, die sich inhaltlich mit der Implementierung und Sicherstellung von CSR-Konzepten im Sinn der jeweiligen Mitglieder befassen.

3 Interne Umsetzung von CSR-Maßnahmen in Institutionen

Nunmehr sei – nach Betrachtung der Außenperspektive – die Innenperspektive betrachtet. Die vorliegenden Autorenbeiträge zeigen, dass sich auch intern immer mehr Institutionen in unterschiedlicher Art und Weise mit CSR beschäftigen. Ursächlich hierfür ist nicht zuletzt, dass sowohl in den Beiträgen von Institutionen aus dem Bereich Wirtschaft als auch z. B. in Institutionen wie der Bertelsmann Stiftung oder dem Genossenschaftsverband Verantwortungsbewusstsein als zentrales Element der Existenzberechtigung genannt wird. Der VCI zeigt, wie er das Thema Nachhaltigkeit in den eigenen Prozessen integriert, um z. B. den ökologischen oder sozialen Fußabdruck zu beeinflussen. Neben einem Nachhaltigkeitscheck und der Implementierung eines eigenen Selbstverständnisses wird am Beispiel des VCI insbesondere auf die etablierte Transparenzinitiative, auf die soziale Verantwortung sowie das Thema nachhaltiges Arbeiten eingegangen. Der bvdm betont in seinem Beitrag die Kompensationsmaßnahmen seiner eigenen CO₂-Emissionen. Brot für die Welt berichtet über die interne Auseinandersetzung der Institution mit Blick auf menschenrechtliche

Sorgfaltspflichten am Beispiel eines effektiven Beschwerdemechanismus. Die Deutsche Rentenversicherung Bund zeigt, wie der größte Träger der Deutschen Rentenversicherung als öffentliche Verwaltung Themen wie CSR und Nachhaltigkeit insbesondere in den ausgewählten Themenbereichen wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Inklusion und Diversität sowie Chancengleichheit oder beispielsweise Ressourcenverbrauch innerhalb der Institution etabliert. Diakoneo wirft den Fokus auf die interne Expertise bei einer sinnorientierten Unternehmenspositionierung, einer entsprechenden Führungskräfteentwicklung und einer bewussten Gestaltung der Unternehmenskultur. Und auch der Arbeiterwohlfahrt Bundesverband sowie der Deutsche Caritasverband gehen auf die interne Auseinandersetzung mit dem Thema CSR ein. Wie eine Hochschule, insbesondere mit Blick auf die Zukunftsgestaltung durch Lehre und Forschung, ein wertorientiertes Fakultätsmanagement implementieren kann, macht der Beitrag der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt deutlich.

Fakt ist: Wenn seitens einzelner Institutionen argumentiert wird, CSR sei ein wichtiges Thema mit positivem Mehrwert für relevante Stakeholder, dann ist die Befassung hiermit auch innerhalb der eigenen Institution die logische Schlussfolgerung: Erstens ergeben sich durch die interne Auseinandersetzung Lerneffekte und Erkenntnisse, die mit Blick auf Mitglieder kommuniziert und transportiert werden können. Zweitens sollte derjenige, der vom Mehrwert einer Vorgehensweise und eines Handelns überzeugt ist, dies auch selbst vorleben im Sinn eines guten Beispiels. Drittens sollte jede Institution aus sich heraus ein Interesse daran haben, einen möglichen Mehrwert durch CSR-affine Verhaltensmuster auch für sich selbst zu generieren.

4 Verbindlichkeit und Regulatorik

Ambivalent diskutiert im Bereich CSR wird das Thema Verbindlichkeit und Regulatorik. Einerseits gibt es – gerade bei betrachteten Institutionen aus Bereichen, die zunächst vordergründig unterschiedlich geartete Interessen vertreten – diejenigen, die sich mit Blick auf die Wahrnehmung von Unternehmensverantwortung für größtmögliche Freiheitsgrade, Unverbindlichkeit und Flexibilität aussprechen. Andererseits gibt es Stimmen, die argumentieren, Freiwilligkeit funktioniere nicht, nur durch strenge Reglementieren lassen sich Zielsetzung im CSR-Sinn erreichen. Lin-Hi und Blumberg sprechen explizit unter Bezugnahme auf den Ökonom von Hayek von „Freiwilligkeit unter dem Gesetze“.

Da gerade das Thema Verbindlichkeit und Regulatorik in der öffentlichen Diskussion aufgegriffen wird, soll es auf Grundlage der vorliegenden Autorenbeiträge nochmals explizit genannt werden. Fakt ist, die ohne Zweifel zu erwartende Heterogenität in der Einschätzung bestätigt sich:

So formuliert die vbw in ihrem Textbeitrag, dass „[...] verbindliche Vorgaben zu verhindern [...]“ seien. Die CSR-Diskussion sei auf Grundlage des Gerüsts der Sozialen

Marktwirtschaft nur dann hilfreich, wenn man auf freiwilliges Engagement von Unternehmen setze, über bestehende Gesetze und Pflichten hinaus. Nicht zuletzt infolge der Vielfalt von CSR-Maßnahmen und der Tatsache, dass Art und Umfang eines CSR-Engagements von Größe und Betätigungsfeld eines Unternehmens abhängen, führe ein übermäßige Regulierung mit Markteingriffen in den freien Wettbewerb im Sinn der genannten Sozialen Marktwirtschaft zu bürokratischem Mehraufwand wie Dokumentations- und Berichtspflichten oder Einschränkungen unternehmerischen Handelns und somit zu einer Schädigung des Wirtschaftsstandorts. Auch der ZDH warnt in seinem Textbeitrag explizit vor „fehlgeleiteten regulatorischen oder anderweitig belastenden Politikansätzen“. Insbesondere die zunehmende Dominanz von menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten im globalen Kontext im aktuellen CSR-Konsens führe nicht nur zu einer geringeren Wertschätzung der gerade im Handwerk regional fokussierten Positivbeispiele, sondern lasse im Sinn von Kaskadeneffekten eine negative Beeinträchtigung der Handwerksbetriebe innerhalb der Zulieferkettenprozesse befürchten. Analog zu den Ausführungen der vbw dürfen Unternehmen nicht mit der Umsetzung an sich originärer Zuständigkeiten von Staaten und internationalen Organisationen belastet werden. Interessant an der Stelle der Hinweis des HBE, dass durchaus auch aus Sicht der Institutionen selbst ein Mehr an Aufwand entstehe. Er verweist im Textbeitrag stellvertretend auf Multistakeholderinitiativen und Branchendialoge im Rahmen des Nationalen Aktionsplans für Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) und betont die „Gefahr, dass zu viele ressourcenintensive Prozesse“ initiiert werden. Aber auch mit Blick auf die Handelsunternehmen im Sinn der Adressierung von CSR-Gesetzgebung betont der HBE, dass die bereits genannte Auseinandersetzung mit menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten auf globalen Märkten nur durch entsprechend internationale Regelungen, hingegen nicht durch nationale Gesetzgebung, zu beantworten sei. Dass durch gesetzliche Maßnahmen auch letztlich sinnvolle Zielsetzungen oder gar sich durch den Marktmechanismus ergebende Positiventwicklungen konterkariert werden, macht der VDA deutlich. Er spricht sich in seinem Textbeitrag einerseits explizit dafür aus, dass es „[...] keine Alternative zu sauberer und klimaschonender Mobilität [...]“ gebe, insbesondere durch politisch gestaltete Regulatorik – am Beispiel der Automobilindustrie und dem Ziel des Klimaschutzes – sei andererseits die aktuell nicht ganzheitliche Betrachtung über alle Antriebe und Kraftstoffe hinweg nur eingeschränkt unterstützend. Zudem führe fehlende Flexibilität einer „am Reißbrett“ entworfenen Regelung nicht zu den Positiveffekten, die eine Industrie aus sich heraus zu leisten imstande sei.

Entgegen der Sichtweise des Großteils der wirtschaftsnahen Institutionen betont der DGB die notwendigen Verbindlichkeiten für Unternehmen mit Blick auf CSR – nebst einem ganzheitlich zu implementierenden Ansatz in den Betrieben (soziale und ökologische Dimension). Demnach sei eine gesetzliche Festschreibung von menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten notwendig. Auch bezogen auf das CSR-Gesetz und Transparenzpflichten spricht er davon, dass es „[...] nur ein erster Schritt in die Richtung zu mehr Verbindlichkeit bei der Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung [...]“ sein könne. Der BUND attestiert „punktuelle Verbesserungen“ in Sachen

CSR durch Selbstverpflichtungen der Wirtschaft, spricht sich aber für verbindliche Regelungen zu umweltbezogenen und menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten aus. Nur so könne tatsächlich nachhaltig gewirtschaftet werden. Insbesondere auf internationaler Ebene seien andernfalls keine ausreichenden Veränderungen zu erwarten. Gleichgerichtet argumentiert die Institution Brot für die Welt für eine rechtliche Verankerung des Menschenrechtsschutzes bei Unternehmen und deren Lieferketten. Eine freiwillige Selbstverpflichtung reiche nicht aus, insbesondere mit Blick auf Menschenrechte in globalen Lieferketten.

Diese wenigen Ausführungen machen deutlich, dass in Sachen Verbindlichkeit und Regulatorik Unterschiede in der Einschätzung der Institutionen bestehen. Ohne Zweifel ist dies eine Gegebenheit, die zwar auch zukünftig eine Rolle spielen wird, dennoch ist dies kein CSR-spezifisches Anliegen. Diskrepanzen und ambivalente Einschätzungen zu Meinungen und Themen sind Grundlagen einer jedweden inhaltlichen, sachgeführten Gemengelage, die sich zugleich durch Kompromisse und im konsensualen Zusammenhang oftmals lösen lassen. Zugleich beruht dieser etwas vereinfacht formulierte Trade-off zwischen notwendigen Regelungen für verantwortungsvolles Handeln einerseits und möglichst großen Freiheitsgraden für ökonomischen Erfolg andererseits schlicht auf der heutzutage langsam aber sicher überholten Annahme, Verantwortungsbewusstsein und wirtschaftlicher Erfolg stehen in einem Oder-Verhältnis zueinander, ein Unternehmen könne nur eines von beiden nachhaltig verfolgen. Dem steht entgegen: Zum einen ändern sich die Rahmenbedingungen – von Gesetzgebung bis Konsumverhalten oder Sanktionsmechanismen der Gesellschaft –, sodass unverantwortliches Handeln nicht mehr möglich ist bzw. nicht verborgen bleibt und somit irrational. Zum anderen zeigt sich insbesondere, dass wirtschaftlicher Erfolg in der Praxis gerade dann realisiert werden kann, wenn Unternehmen ihrer Verantwortung innerhalb ihres Kerngeschäfts mit Blick auf die relevanten Stakeholder wahrnehmen, was sie auch im Großteil der Fälle tun. Das oftmals suggerierte Bild, der Unternehmer sei immer „der Böse“ ist schlichtweg falls und widerspricht den Tatsachen. Die Maxime „Tue Gutes und verdiene Geld“ ist mehr denn je zu einem Und-Verhältnis geworden, sodass die Frage umfassender Verbindlichkeit deplatziert scheint, wenn - und dies scheint gegeben - mehr und mehr Unternehmen den Vorteil von echter CSR erkennen und umsetzen.

5 Fazit und Ausblick

CSR ist fest verankert in der Gesellschaft, in allen Schichten. Immer mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass es sich weder um Gutmenschentum noch Marketingmaßnahmen handelt. Die betriebswirtschaftliche Relevanz für Unternehmen zeigt sich stetig mehr, additiv verschärfen sich die Anforderungen an Betriebe, von der Konsumentenseite initiiert bis hin zum Gesetzgeber. Die Wirtschaftswelt von morgen wird eine Welt mit einem immanenten Bewusstsein dahingehend sein, dass die Verantwortung des eigenen Tuns allgegenwärtig ist, von der Gründung eines Unternehmens bis zur Unternehmensübergabe. Insofern sich Institutionen wiederum aus ihrer eigenen Existenz und Legitimation

heraus als Dienstleister und Interessensvertreter der Mitglieder sehen, bedeutet dies, dass auch das Thema CSR dort in all seiner Vielschichtigkeit einen zukünftig immanenten Einfluss haben wird – mit Blick sowohl nach außen als auch in die eigene Organisation hinein. In Institutionen aus Zivilgesellschaft und Sozialwesen spielen einzelne Facetten von CSR seit jeher gleichfalls eine wichtige Rolle. Letztlich gilt somit als Sicht aller Institutionen – und dies als abschließende Empfehlung – voneinander zu lernen. Es gibt in all seinen Facetten, wie die Textbeiträge zeigen, diverse erfolgreiche Herangehensweisen mit unterschiedlichen Perspektiven und Umsetzungsgraden. Und trotz etwaiger Ambivalenzen bei einzelnen Fragestellungen – stellvertretend die genannte Frage der Verbindlichkeit aufgreifend – gilt: CSR beruht wesentlich auf dem Grundsatz von Gemeinsamkeit und Partizipation. Warum nicht auch im Sinn eines verantwortungsvollen Miteinanders auch in Zukunft weiterhin institutionenübergreifend an einer guten Welt für alle arbeiten? Es gibt keinen Grund, der dagegen spricht!



Quelle Porträtfoto: privat

Dr. Sascha Genders, LL.M. Eur. ist promovierter Volkswirt und Magister des Europäischen Rechts. Er ist stellvertretender Hauptgeschäftsführer der IHK Würzburg-Schweinfurt, verantwortet ferner als Bereichsleiter seit 2014 den Fachbereich Standortpolitik, seit 2013 den Fachbereich Existenzgründung und Unternehmensförderung der mainfränkischen IHK. Er ist IHK-Ansprechpartner für Corporate Social Responsibility (CSR)/Ehrbarer Kaufmann und verfügt über ein breites Netzwerk auf Bundesebene rund um die Thematik CSR. Dr. Genders war u. a. Lehrbeauftragter der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (FHWS), freiberuflicher Dozent. Er publiziert regelmäßig zu zahlreichen wirtschaftswissenschaftlichen Themen. Mit Unternehmensverantwortung beschäftigt sich Dr. Genders fachlich seit 2009. Im Jahr 2017 absolvierte er den CSR-Managementlehrgang (IHK).

Andreas Schneider
René Schmidpeter *Hrsg.*

Corporate Social Responsibility

Verantwortungsvolle Unternehmensführung
in Theorie und Praxis

2. Auflage

 **Springer** Gabler

Jetzt im Springer-Shop bestellen:
springer.com/978-3-662-43482-6

